

# تصور مقترح لحوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف اليمنية

فؤاد محمد حسين ناجي

مركز الإدارة العامة-جامعة صنعاء

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v6i1.555>

## المخلص

هدف البحث إلى وضع تصور مقترح لحوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف في ضوء مبادئ الحوكمة وتصورات بعض الخبراء في الحوكمة والأوقاف، واستخدم البحث المنهج الاستشراقي ممثلاً في أسلوب (دلفاي)، وتم التطبيق في جولتين من خلال استخدام استبانة أداة لجمع تصورات عينة من الخبراء في جامعة صنعاء والهيئة العامة للأوقاف بلغت (22) خبيراً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: تقديم تصور مقترح لحوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف في ضوء شبه الإجماع للخبراء في مجال الحوكمة والأوقاف، حيث وصلت النسبة في الجولتين إلى (93%) للجولة الأولى و(94%) للجولة الثانية، وكان المدى بين جولتي الأداة ككل يساوي (1.1%)، وهذا يدل على زيادة اتفاق الخبراء على آرائهم حول كافة معايير ومؤشرات الأداة، وقد ارتكز التصور على ثلاثة مكونات رئيسية، هي: (توفر إطار فعال، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية).  
**الكلمات المفتاحية:** تصور مقترح، حوكمة الأوقاف، مبادئ الحوكمة، الأوقاف اليمنية.

## ***A proposed vision for the governance of the Board of Directors of the General Authority of Yemeni Endowments***

### **Abstract**

The research aimed to develop a proposed vision for the governance of the Board of Directors of the General Authority for Endowments in light of the principles of governance and the perceptions of some experts in governance and endowments. The research used the forward-looking approach represented by the Delphi method. The application was carried out in two rounds by using a questionnaire as a tool to collect the perceptions of a sample of experts at the University Sana'a and the General Authority for Endowments Which includes (22) experts. the study reached results, the most important of which are: presenting a proposed vision for the governance of the Board of Directors of the General Authority for Endowments in light of the near unanimity of experts in the field of governance and endowments, where the percentage in the two rounds reached (93%) for the first round and (94%) for the second round. the range between the two rounds of the tool as a whole was equal to (1. 1%), and this indicates the increase of the experts' agreement on their opinions on all criteria and indicators of the tool. The vision was based on three main components: (providing an effective framework, responsibilities of the board of directors, and disclosure and transparency).

**Keywords:** Proposed Vision, Endowment Governance, Principles of Governance, Yemeni Endowments

## مقدمة:

يعد الوقف من أهم مصادر التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات عامة والمجتمعات الإسلامية خاصة، حيث يؤدي دورًا كبيرًا وبالعالم الأهمية في مسيرة التطور المجتمعي، ويسهم في ترسيخ روح التكافل والتعاون بين أفراد المجتمع، كما أن تنظيم الوقف في مؤسسات وهيئات وإيجاد البيئة المناسبة لها من خلال حوكمتها يزيد من انتشارها وتعظيم دورها وأهميتها إذا ما روعي فيها الشفافية والمصادقية والأهداف النبيلة عند إقامتها.

وقد ظهر مفهوم الحوكمة (Governance) إبان الأزمات المالية العالمية التي عصفت بالكثير من الشركات والمؤسسات المالية والتي أوصلت كثيرًا منها إلى الإفلاس والإغلاق، وذلك بسبب سوء الإدارة وانتشار الفساد في كثير منها (الشمرى والشامي، 2019، 283)، الأمر الذي دفع بعلماء الاقتصاد والأعمال، وصناع القرار والمهتمين بالمؤسسات الاقتصادية والمالية في العالم، إلى النظر للحوكمة كحاجة أساسية للخروج من الأزمات المالية (النوباني وصديقي، 2016، 3)، حتى صار مفهوم الحوكمة بوصفها جزءًا من ثقافة عالمية يركز على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة، في صنع القرارات وتنفيذ السياسات العامة، يعبر عن التفاعل أو المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة (أبو النصر، 2015، 41).

وتعد الحوكمة من العناصر الرئيسية لضبط العمل المالي بالعموم ولضبط العمل المالي الإسلامي على وجه الخصوص، حيث تعتبر بمثابة صمام الأمان الذي يحفظ المؤسسات المالية الإسلامية من الهزات، ويحفظ عليها قدرتها على المنافسة في سوق المال العالمي، وقدرتها في جذب أموال المودعين ونيل ثقتهم، ومن أجل أن تقوم بدورها في التنمية الاقتصادية والمجتمعية (النوباني وصديقي، 2016، 3)، وتعد مؤسسات وهيئات الأوقاف الإسلامية كغيرها من المؤسسات المالية الإسلامية، بحاجة ماسة لتطبيق معايير الحوكمة والسياسات الرشيدة، وهذه المعايير والسياسات تتوافق مع قوانين الأوقاف ومقاصد الواقفين، بل لا يمكن أن تتجح إدارة وقفية إلا بتطبيق معايير النزاهة والتدقيق، فضلاً عن كون الحوكمة تحفظ حقوق الواقفين وتضمن حقوق الموقوف عليهم ووصول الربح إليهم من خلال صرف الأوقاف في مصارفها.

ومما يؤكد أهمية هذا الأمر أن العديد من الندوات والمؤتمرات المعنية بالوقف ركزت على أهمية حوكمة المؤسسات الوقفية (العمر والمعوذ، 2016، 11)، حيث صدرت العديد من التوصيات من قبل المنتديات والمؤتمرات المختصة بالوقف التي تدعو إلى الاهتمام بحوكمة الوقف

والهيئات الوقفية، حيث أوصى مؤتمر الاستثمارات الوقفية المنعقد في دبي (2008) بوضع ضوابط لحوكمة النشاط المالي والإداري للمؤسسات الوقفية، كما أوصى مؤتمر الأوقاف الدولي الرابع المنعقد في المدينة المنورة (2013) باعتماد مبدأ حوكمة وتعديل قوانين الوقف القائمة لمعالجة ما فيها من ثغرات، وأوصى منتدى قضايا الوقف الفقهي السادس المنعقد بالكويت (2013) بوضع معايير شرعية ومحاسبية للتدقيق الشرعي والمالي والإداري لأعمال النظار.

مما سبق تظهر فكرة البحث الحالي في حاجة الهيئة العامة للأوقاف باليمن لتطبيق معايير الحوكمة لاسيما مجلس إدارتها الذي يعتبر الجزء الأهم والركن الأساس في عملية الحوكمة.

## مشكلة البحث:

تعاني الإدارات الوقفية من ضعف أداء القيادات الإدارية، وغياب الحوكمة، وضعف الأداء المؤسسي وكفاءته وفاعليته وبروز الإدارة الفردية، وهو الأمر الذي يعرض أموال الأوقاف للأخطار والضياح، حيث أكدت دراسة الزبير (2021) وجود العديد من التهديدات والأخطار التي تتعرض لها أموال الوقف في اليمن سواء من قبل الإدارة الوقفية أم من قبل تصرفات الأفراد، كما تشير دراسة بدر الدين (2022) وجود نقاط ضعف وقصور لدى الهيئة العامة للأوقاف اليمنية في تطبيق الحوكمة عملياً في جميع أعمالها، وقد أوصى المؤتمر الوطني الأول للأوقاف المنعقد في صنعاء (2022)، بضرورة العمل على تنفيذ متطلبات الحوكمة في الهيئة العامة للأوقاف، واستحداث مركز دراسات يعنى بقضايا حوكمة الهيئة العامة للأوقاف ويتولى مهمة إعداد الدراسات المختلفة بالحوكمة، وإعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في العمل الوقفي.

مما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس الآتي: ما التصور المقترح لحوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف اليمنية من وجهات نظر عدد من الخبراء؟

## حدود البحث

يتحدد البحث الحالي في الحدود الآتية:

- **الحدود موضوعية:** الحوكمة وأبعادها ومبادئها.
- **الحدود مكانية:** مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف بصنعاء.
- **الحدود بشرية:** عينة من الخبراء بالجامعات اليمنية والهيئة العامة للأوقاف اليمنية.
- **الحدود زمانية:** خلال العام 2023م.

## مصطلحات البحث:

- **الحوكمة:** تعرف بأنها: "مجموعة القواعد والممارسات التي يتم من خلالها إدارة وتوجيه وتنظيم مراقبة أداء المنظمة بما يضمن لها الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة

لها والحفاظ على مصالح جميع الأطراف فيها" (الجنيد، 2016، 21).

**ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها:** مجموعة من المبادئ والآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات المتمثلة في الإطار الفعال التشريعي والتنظيمي ومبادئها التي تضمن كلاً من الإفصاح والشفافية ومسئوليات مجلس الإدارة وبما يضمن الالتزام بالفصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

■ **حوكمة الوقف:** تعرف بأنها: "مجموعة من القواعد والأنشطة والأسس التي تحكم العلاقة بين الناظر من ناحية وبين الواقف والأطراف الأخرى المتعاملة معها، في إطار القيم الأخلاقية والمساءلة والمحاسبة والشفافية والإفصاح" (بدر الدين، 2022، 249).

**ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنها:** منظومة متكاملة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات والمخرجات وتحسين الأداء لتحقيق غايات الإدارة الوقفية وأهدافها الإستراتيجية.

■ **التصور المقترح:** يعرف بأنه: "تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين" (زين الدين، 2013، 6)، وعرفه محمد بأنه: "جملة الرؤى التي تمثل طموحاً لما يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل" (محمد، 2015، 97).

**التصور المقترح إجرائيًا:** هو تقديم رؤية مستقبلية لحوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف، من خلال تصورات الخبراء لمجموعة المبادئ الحاكمة للأوقاف التي يمكن تطبيقها على المجلس بما يكفل تحقيق أهدافه.

#### الدراسات السابقة

تناول الباحث موضوع (الحوكمة والأوقاف) في ثلاثة أقسام، كما يلي:

#### أولاً: الدراسات المحلية

1- **دراسة (الريمي، 2022)** هدفت الدراسة إلى قياس أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل لاختيار العينة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ كما أن هناك متغيرات أساسية يتحدد على أساسها الأثر الإيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة، تمثل أهمها في: توفير المراجعة الداخلية للمعلومات؛ وكذا توافر البنية المؤسسية للمراجعة الداخلية.

2- **دراسة (داود، 2022)** هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التمييز التنظيمي في جامعة صنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة

لجمع المعلومات الأولية من عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية بكليات بجامعة صنعاء بلغت (80) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد حوكمة الجامعات مجتمعة ومنفردة (التوجه الإستراتيجي، والتوجيه الإداري، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والشفافية، والنزاهة) في تحقيق التميز التنظيمي لجامعة صنعاء.

3- **دراسة (بدر الدين، 2022)** هدفت الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تطبيق معايير الحوكمة على الهيئة العامة للأوقاف بالجمهورية اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الوثائق والنصوص والبيانات والمواد والدراسات السابقة الخاصة بالوقف وموضوع الحوكمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إمكانية تطبيق قواعد الحوكمة ضمن إطار مؤسسي وتشريعي واضح ومحدد يراعي خصوصية الأوقاف، ووجود مؤشرات إيجابية لتطبيق معايير الحوكمة على الهيئة العامة للأوقاف، ووجود نقاط ضعف وقصور لدى الهيئة العامة للأوقاف لتطبيق الحوكمة عملياً في جميع أعمالها.

4- **دراسة (الزبيري، 2021)** هدفت الدراسة إلى توضيح فاعلية الإدارة الوقفية والأجهزة الرقابية في حماية أموال الوقف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الوثائق والأدبيات والمستندات المتعلقة بالأوقاف، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود جوانب ضعف في الحماية الإدارية لأموال الوقف، ووجود العديد من التهديدات والأخطار التي تتعرض لها أموال الوقف في اليمن سواء من قبل الإدارة الوقفية أم من قبل تصرفات الأفراد.

5- **دراسة (الجنيد، 2016)** هدفت الدراسة إلى وضع نموذج مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب (دلفاي Delphi) للمؤتمرات، وتم التطبيق على عينة من الخبراء بلغت (11) خبيراً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة في جولتين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وضع نموذج مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في وزارة التربية والتعليم في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة، اشتمل على تصميم البنية الهيكلية الخاصة بإدارة نظام الحوكمة، وتحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بآليات الإشراف والرقابة والتقييم، وتحديد الخطوات التنفيذية للتطبيق، ومتطلبات ذلك.

6- **دراسة (الدحياني، 2015)** هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت منهج الدراسات المستقبلية (أسلوب دلفاي)، وتم

4- دراسة (مومني وعويس، 2018) هدفت الدراسة إلى إبراز ماهية حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسة الوقفية وتحديد معايير حوكمة الوقف، واستخدمت منهج النظم الخبيرة، واستبانة أداة للدراسة، طبقت على عينة من المعنيين حول كيفية تفعيل آليات الحوكمة الوقف بلغت (100) فرد، وقد توصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن علاقة الوقف بالحوكمة علاقة وثيقة في اتجاه أن الوقف في أمس الحاجة لمعايير الحوكمة المتعارف عليها في الفكر الإداري الحديث، وأن مراعاة آليات الحوكمة وفق خصوصية المؤسسة الوقفية تعتبر من أهم مداخل تطوير مؤسسة الوقف.

5- دراسة (العمر والمعوذ، 2016) هدفت الدراسة إلى اقتراح قواعد تفصيلية لحوكمة نظارة مؤسسة الوقف وذلك بالاستفادة من بعض الدروس الناجحة من التطبيق العالمي للحوكمة في المؤسسات وخاصة المؤسسات المالية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، لدراسة وتحليل النماذج الناجحة من التطبيق العالمي للحوكمة في المؤسسات للاستفادة منها في حوكمة الأوقاف، كما استخدمت المنهج التاريخي، لدراسة وتحليل الإدارة الوقفية ومراحلها عبر التاريخ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: بيان أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في الحفاظ على أموال الأوقاف وسد ثغرات الفساد.

6- دراسة (المحرج، 2016) هدفت الدراسة إلى بيان دور الحوكمة في تنظيم الأوقاف والنظارة وتحقيق الغاية منها في الشريعة الإسلامية والنظام السعودي والقانون الأردني، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الوثائق والنصوص والبيانات والمواد والدراسات السابقة الخاصة بالوقف وموضوع الحوكمة في الشريعة الإسلامية والنظام السعودي والقانون الأردني ومقارنتها، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن البعد الشرعي أكثر عمقاً للحوكمة في مسألة الرقابة من القانون السعودي والقانون الأردني، وجود آثار إيجابية لتطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات وإدارات الأوقاف.

#### 1. ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Mardian and As'ari، 2023) تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير المفوضين المستقلين، والملكية المؤسسية، والملكية الإدارية على الأداء المالي لشركات التعدين المدرجة في بورصة إندونيسيا من عام 2019 إلى عام 2022، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتم استخدام العينات القصدية من (43) شركة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن المفوضين المستقلين لم يكن لهم تأثير كبير على العائد على الأصول (ROA)، وأدى عدم كفاية التواصل داخل مجالس الإدارة الأكبر إلى إعاقة الإشراف، مما يشير إلى أهمية وجود مجلس مستقل جيد التنسيق، وكان دور المفوضين المستقلين في مراقبة

التطبيق على عينة من (15) خبيراً في مجال الحوكمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تقديم تصور مقترح للحوكمة في كليات المجتمع اليمنية وفق المعايير والمؤشرات التي توصلت إليها الدراسة.

7- دراسة (الدليمي، 2013) هدفت الدراسة إلى بناء الأسس التي يعتمد عليها تطبيق الحوكمة في القطاع العام في الجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلات الشخصية أداة للبحث، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: عدم وجود تشريعات تنظم ملكيات القطاع العام وفق متطلبات الحوكمة، وأن المراجعة الداخلية تقتصر على متطلبات العمل بالمفاهيم الحديثة للمراجعة الداخلية، أما المراجعة الخارجية للقطاع العام فيتم تنفيذها من قبل الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة الذي يقوم بدور المراجع الداخلي للحكومة.

#### ثانياً: الدراسات العربية

1- دراسة (مخنت، 2019) هدفت الدراسة لمعرفة دور الحوكمة في تطوير الأوقاف في الجزائر، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت المقابلة والاستبيان أدوات للدراسة، وطبقت على عينة من مديريات الشئون الدينية بـ 18 ولاية من ولايات الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: وجود دور لتطبيق قواعد الحوكمة في الارتقاء بالإدارة الوقفية.

2- دراسة (الكبيجي، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة من موظفي المؤسسات والوزارات بلغت (140) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد، وأن الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تواجه عدة تحديات، منها الاحتلال الإسرائيلي والانقسام الداخلي.

3- دراسة (الناهض، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام الحوكمة الشرعية لدولة الكويت والتحديات التي تواجه هذا النظام، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل آخر التعليمات التي أصدرها مصرف الكويت المركزي وهيئة أسواق المال، في دراسة نظام الحوكمة الشرعية لدولة الكويت وتوثيق تاريخ تطوره، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن معظم المبادئ والنظريات الحديثة المتعلقة بالحوكمة لها جذور في الشريعة الإسلامية، ولا بد للمؤسسات المالية من معالجة المشاكل الإدارية العامة والمالية من خلال نظام للحوكمة الشرعية، وأن نظام الحوكمة الشرعية في دولة الكويت قد بين تطوره، وكشف أهم التحديات التي تواجهه.

المستويات يأخذ في الاعتبار في الوقت نفسه ثلاثة مستويات من الدمج (الدولي والمحلي والمؤسسي)، وتضم عينة الدراسة كافة الجامعات الحكومية (هولندا والبرتغال وإيطاليا)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: عدم التجانس في كيفية استجابة البلدان لضغوط السياسات الدولية، فضلاً عن الاستجابات غير المتجانسة على المستوى المؤسسي حتى عندما يتم تطبيق القوانين الوحدوية، ووجود علاقة بين درجة قوة القوانين المحلية ونتائج الإصلاح المتجانسة وغير المتجانسة.

6- دراسة (Arakofech، 2009) هدفت الدراسة إلى التعمق بنظرية الحوكمة وما تمثله بوصفها مفهومًا نظريًا وممارسة إدارية حديثة لدى المنظمات غير الربحية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (أسلوب دراسة الحالة)، كما استخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وطبقت على عينة من موظفي المنظمات غير الربحية بلغت (200) فرد، وقد توصلت الدراسة لنتائج عدة، أهمها: وجود معلومات عن مؤشرات تطبيق الحوكمة في هذه المنظمات ومناقشة بعض المشاكل.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة والأوقاف، كما يتشابه مع بعض الدراسات السابقة وخاصة المحلية في استخدامها للمنهج الاستشرافي المستقبلي ممثل في أسلوب دلفي واستخدامها للاستبانة أداة لجمع البيانات.

ويختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة مع متغيرات أخرى وفي قطاعات مختلفة أغلبها في قطاع التعليم فيما البحث الحالي تناول الحوكمة في الأوقاف، كما أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي فيما البحث الحالي استخدم المنهج الاستشرافي المستقبلي ممثل في (أسلوب دلفي).

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار العام للبحث وأهدافه وأسئلته، واختيار المنهج وتطوير أدواته واختيار المعالجات الإحصائية المناسبة ومناقشة نتائجه.

كما تميز البحث الحالي في أنه هدف إلى وضع تصور مقترح لحوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف اليمنية.

#### الإطار النظري للبحث

##### المحور الأول: الحوكمة

يتناول هذا المحور مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها، ومبادئها، وركائزها، ومكوناتها ومراحل تطبيقها، وذلك على النحو التالي:

##### مفهوم الحوكمة

يعتبر مصطلح "حوكمة" من المصطلحات الأجنبية التي لم ترد في استعمالات العرب القدامى ولا في قواميس اللغة، ولم يرد في معاجم اللغة القديمة أي تعريف للحوكمة، لكن إذا أعدنا

أنشطة الإدارة أقل من الأداء الأمثل، حيث استوفت الشركات الحد الأدنى من المتطلبات، ولم تؤثر الملكية المؤسسية على العائد على الأصول، حيث كان المستثمرون المؤسسيون يعملون بشكل مستقل، وبالمثل لم يكن للملكية الإدارية أي تأثير. 2- دراسة (Donina et al، 2022) هدفت إلى التعرف على أثر حوكمة التعليم العالي في المنظور الثقافي لدى العمداء في الجامعات البولندية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليل من خلال دراسة وتحليل استجابات العمداء في الجامعات البولندية، وقد تم تقسيم مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث فئات (العلوم الأكاديمية التقليدية والمتخصصة والتطبيقية) لاستكشاف ما إذا كانت البيئات المؤسسية/المجالات الفرعية المتميزة تؤثر على تصور نموذج الحوكمة الجديد، وقد توصلت إلى نتائج عدة، أهمها: وجود أثر لإصلاحات الحوكمة في التعليم العالي في المنظور الثقافي حيث يوسع المعرفة بإصلاح التعليم العالي البولندي من خلال تسليط الضوء على نفسه.

3- دراسة (Wolhuter and Langa، 2021) تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الحوكمة في التعليم العالي (جامعات) جنوب إفريقيا، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة وتحليل موجة التغييرات الأخيرة في إدارة الجامعات في جميع أنحاء العالم، واستجوابها وتقييمها في ضوء تأثيرها على قدرة الجامعة على الوفاء بدورها الفريد في المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: أن المهنة الأكاديمية في جنوب إفريقيا، فيما يتعلق بالحكم والإدارة (بحكم القانون وبحكم الأمر الواقع) تجد نفسها محصورة بين قوتين: من الحكم الوطني والمؤسسي من الأعلى، وسلك الطلاب من الأسفل، وأن هناك ممارسة جديدة لمسح المهنة الأكاديمية في جنوب إفريقيا، على النحو المنصوص عليه في المسح الدولي للمهنة الأكاديمية في مجتمع المعرفة (APIKS) للمهنة الأكاديمية الجاري حاليًا.

4- دراسة (Sugiyanto et al، 2021) تهدف الدراسة إلى التعرف على الفرق بين نموذج الحوكمة والإدارة في المنظمات غير الربحية في مؤسسة الرعاية الاجتماعية في يوجياكارتا بإندونيسيا، واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج المقارن، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، أهمها: وجود نموذجين نموذج حكم بيروقراطي يشير إلى التفاعل الجيد والعلاقات بين أصحاب المصلحة، كما هو منصوص عليه في إدارة القيمة في النظام الأساسي، ونموذج حكم ديمقراطي يشير إلى التفاعل الجيد جدًا والعلاقات بين أصحاب المصلحة، بما يتجاوز إدارة القيمة المنصوص عليها في النظام الأساسي.

5- دراسة (Donina and Hasanefendic، 2018) تهدف الدراسة إلى بيان معضلة التجانس والتباين فيما يتعلق بالترتيبات الرسمية لهياكل الإدارة المركزية للجامعات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل متعدد



الأهداف التي تتحقق من خلال تطبيق الحوكمة عديدة، أهمها:

- 4- تحقيق مبادئ النزاهة والشفافية وحقوق المساءلة.
- 5- تحقيق مبادئ العدالة.
- 6- تحقيق الحماية للأفراد وأصحاب المصالح (الجديد، 2016، 26).
- 7- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، وانهيار المؤسسة.
- 8- المساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- 9- تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
- 10- تعزيز فرص تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة الإنتاجية (الصلاحيات، 2018، 142).
- 11- تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية في العمل الإداري.
- 12- رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز تطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر (الكبيجي، 2019، 35).

#### مبادئ الحوكمة

هناك مبادئ متعددة وضعتها جهات دولية عديدة سنذكر مجموعة منها على النحو الآتي (السطوح، 2022، 38)، و (شليبي، 2023، 2-28)، و (Roxan and Staden، 2023، 84):

- 1- مبدأ سيادة القانون: ويقصد به أن يسود القانون، ويجب أن تكون مؤسسات القانون منصفة وتهتم بحقوق الإنسان.
- 2- مبدأ العدالة والمساواة: تحقيق العدل والمساواة داخل المنظمة.
- 3- مبدأ المساءلة: وتعني المساءلة جملة من العمليات والأساليب التي يتم بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها.
- 4- مبدأ الرؤية الاستراتيجية: هي أن يكون للمؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة للمستقبل.
- 5- مبدأ المشاركة: تحقق المشاركة لجميع الأطراف وإعادة توزيع السلطة والموارد.
- 6- مبدأ الشفافية: تعني حق كل فرد في الوصول إلى البيانات والاطلاع على المعلومات، وآليات صنع السياسات واتخاذ القرارات المؤسسية ذات العلاقة.
- 7- مبدأ حسن الاستجابة: ويعني قدرة قيادة المؤسسة على الاستجابة لحاجات الأفراد، والاستجابة للحالات الطارئة والكوارث والقدرة على حشد الطاقات.
- 8- مبدأ الفعالية والكفاءة: تقاس فاعلية وكفاءة أي منظمة إدارية بمدى قدرتها على إنجاز الأهداف بأقل جهد وتكلفة.

#### ركائز الحوكمة

هناك ركائز أساسية تقوم عليها الحوكمة، يمكن توضيح كما يلي (الحايك، 2016، 52):

كلمة "حوكمة" لأقرب اشتقاق فسنجده "حكم" الذي ذكر تعريفه (ابن فارس، 2001، 92)، وسميت حكمة الدابة لأنها تمنعها، يقال حكمت الدابة وأحكمتها، ويقال حكمت السفينة وأحكمتها، إذا أخذت على يديه، والحكمة هذا قياسها، لأنها تمنع من الجهل، والحوكمة تدور في فلك هذه المعاني ففيها المنع من التجاوزات وتعارض المصالح وفيها الأحكام والضبط (المخرج، 2016، 94)، وتعرف بأنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف الشركة" (شليبي، 2023، 45).

ويعرفها البنك الدولي (World Bank) بأنها: "الحكم المعتمد على تقاليد ومؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام" (الكبيجي، 2019، 32)، كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (مخنت، 2019، 78)، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف ذات العلاقة، فهي الأسلوب الذي يقدم الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد أهداف الشركة ومراقبة الأداء والنتائج والتوجيه بالأسلوب الناجح لممارسة وإدارة السلطة، والذي من خلاله تقدم جميع الحوافز اللازمة إلى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا في سعيها إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها، وفق إجراءات المراقبة والتوجيه الأمثل لاستخدام موارد الشركة بكفاءة وفعالية" (المخرج، 2016، 79).

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث الحوكمة بأنها: مجموعة من المبادئ والآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات المتمثلة في الإطار الفعال التشريعي والتنظيمي ومبادئها التي تضمن كلاً من الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة، وبما يضمن الالتزام بالفصل بين مجلس الإدارة والإدارة والتنفيذية.

#### أهمية الحوكمة

يمكن أن نوجز أهمية الحوكمة في ما يلي (المغربي، 2020، 15):

- 1- حرص الحوكمة على توفير آليات فعالة للرقابة، مثل الفصل بين السلطات.
- 2- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.
- 3- تعمل الحوكمة على ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز، وكذا حقوق جميع الأطراف من المساهمين وأصحاب المصالح.

#### أهداف الحوكمة

يتناول هذا المحور الوقف والحكمة من مشروعيته وأركانه وأنواعه وخصائصه، على النحو الآتي:

#### مفهوم الوقف

يعد الوقف نوع من أنواع الصدقات وفعل من أفعال الإحسان والخير التي يقصد بها صاحبها التقرب إلى الله سبحانه، فهو من القربات التي حثَّ الشارع الكريم عليها، ومشروعيتها في القرآن الكريم ثابتة بدخوله في عموم القربات والصدقات وأعمال البر التي جاءت في القرآن الكريم بكثرة، وتظهر بوضوح الحكمة من تشريع الوقف في كونه فتحاً لباب التقرب إلى الله سبحانه بالإحسان والصدقات التي يتقرب بها المؤمن إلى ربه، لينال بذلك الأجر والثواب، ولا سيما وأن الوقف من الصدقات المستمرة والدائمة التي تتيح للإنسان استمرار الثواب وأجر العمل الصالح بعد وفاته لقرون عديدة.

والوقف لغة: الحبس، مصدر قولك وقف الشيء إذا حبسه (الجوهري، 1999، 14)، والوقف (اسماً) الحبس، يقال حبست أحبس حبساً، وأحبست أحبس أحباساً أي وقفت، ومنه قيل للأوقاف الأحباس، ومنه حبس الفرس في سبيل الله، وفي الحديث (ذلك حبس في سبيل الله) أي موقوف على الغزاة، يركبونه في الجهاد (الفيروز آبادي، 1997، 203).

وقد اختلف الفقهاء في بيان معنى الوقف في الاصطلاح الشرعي، إذ عرفوه بتعاريف مختلفة تبعاً لاختلاف مذاهبهم، من حيث لزومه وعدم لزومه، واشترط القربة فيه، والجهة المالكة للعين بعد وقفها.

فقد عرف علماء الزيدية الوقف بأنه: "حبس مال يمكن الانتفاع به بنية القربة مع بقاء أصله" (العنسي، 1993، 281)، وذهبت الحنفية في تعريفه إلى أنه: "حبس العين على حكم ملك الواقف، والتصدق بمنفعتها على جهة من جهات الخير والبر في الحال أو المال" (السرخسي، 1990، 27)، أما المالكية فقد عرفه ابن عرفة بقوله: "هو إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازماً بقاؤه في ملك معطيها ولو تقديرًا" (الكبيسي، 1997، 58)، وعرفته الشافعية بأنه: "حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته، وتصرف منافعه تقريباً إلى الله تعالى" (الكبيسي، 1977، 780)، كما عرفته الحنابلة بأنه: "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة" (ابن قدامة، 1999، 184).

وعرفه قانون الوقف الشرعي رقم (23) لسنة 1992م، المادة رقم (3) بأنه: (حبس مال والتصرف بمنفعته أو ثمرته على سبيل القربة تأييداً" (وزارة الشؤون القانونية، 1992، 4) وهذا التعريف يتفق مع تعريف الزيدية والشافعية والحنابلة. يتبين مما سبق ورغم اختلاف تعريفات الفقهاء للأوقاف إلا أنها يمكن أن تشترك في تعريف شامل يعمها جميعاً، وهو تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة في وجه قربة.

#### الحكمة من مشروعية الوقف

1- السلوك الأخلاقي: ويقصد به ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

2- الرقابة والمساءلة: وذلك بتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية وتفعيل دور أصحاب المصالح.

3- إدارة المخاطر: وذلك بوضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وتوصيلها لأصحاب المصلحة.

#### مكونات نظام الحوكمة

للحوكمة ثلاثة مكونات رئيسية كما يلي (مومني وعويسي، 2018، 18):

1- الهيكل: ومنها ما هو داخلي، مثل: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، اللجان المختصة، ومنها ما هو خارجي (كالذين يدخلون في إطار تعاقد مع المؤسسة) مثل: المحاسبين والمدققين والمقاولين.

2- الإجراءات: وهي عديدة ومتنوعة وتأخذ شكل قوانين وأوامر وتعليمات مفروضة على الفاعلين المعنيين، وهي تنظم وتؤطر نشاطها وطريقة تجميع البيانات والمعلومات ونشرها بينهم، ويلاحظ أن الهياكل والإجراءات عندما تجتمع تشكل محتوى ما يعرف بالمؤسسية في إطار الحوكمة.

3- السلوكيات: المكمل للعلاقة (هيكل وإجراءات) وتصف طريقة تعامل الأفراد الذين لهم علاقة بالمؤسسة والأطراف ذات الصلة مع كل من الهياكل والإجراءات، كما تصف أيضاً العلاقة بين الأطراف ذات الصلة بعضهم ببعض.

#### مراحل تطبيق الحوكمة

يمر تطبيق الحوكمة بخمس مراحل، كما يلي (محمد، 2022، 65-66):

1- مرحلة نشر ثقافة الحوكمة: وتكوين رأي عام مؤيد للحوكمة، وذلك بتعريف جميع المشاركين في هذه العملية بالحوكمة وأهدافها وجوانبها المختلفة.

2- تجهيز البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية وقادرة على استيعاب حركتها والتفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.

3- وضع برنامج زمني للتنفيذ: وتحديد توقيتاته القياسية، يحدد فيه المهام والواجبات المختلفة لقياس مدى التقدم في تطبيق الحوكمة وتحديد العقوبات التي قد تواجه التطبيق.

4- مرحلة تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: وفيها يبدأ تنفيذ البرنامج الخاص بالحوكمة، وتمثل هذه المرحلة الاختبار الحقيقي، وقياس مدى الاستعداد والرغبة في تطبيق الحوكمة.

5- مرحلة المتابعة والتقييم والتطوير: وفي هذه المرحلة يتم متابعة تنفيذ البرامج الموضوعية، وملاحظة أوجه القصور وعلاجها بشكل فوري بالإضافة لتقييم البرنامج بشكل عام.

#### المحور الثاني الوقف

## 1- أنواع الوقف باعتبار الموقوف عليه

ينقسم الوقف باعتبار الموقوف عليه إلى ما يلي (الزبيري، 2021، 23):

- 1- الوقف الخيري: وهو ما خصصه الواقف في وجوه البر العامة كأن يجعل وقفه صدقة للفقراء أو لمسجد أو لطلبة العلم.
- 2- الوقف الأهلي والذري: وهو ما خصصه الواقف لذريته أو أقاربه.
- 3- الوقف المشترك: وهو ما خصصه الواقف إلى الذرية بجزء منه أو أوقف جزءاً منه للذرية وجزءاً آخر منه لوجوه البر العامة.

## 2- أنواع الوقف باعتبار العين الموقوفة

قد تكون العين الموقوفة منقولة كالكتاب والمصحف والسيارة، وقد تكون غير منقولة كالأرض والمنزل والمسجد.

## 3- أنواع الوقف باعتبار إدارته

ينقسم الوقف باعتبار إدارته إلى ما يلي (وزارة الشؤون القانونية، 1992، 13):

- 1- الوقف العام: وهو ما كانت ولايته لذي الولاية العامة ابتداءً كأوقاف الأئمة والولاة، أو انتهاء لانعدام ذرية الواقف أو زوال ولايتهم بحكم ونحوه.

- 2- الوقف الخاص: وهو ما حدد الواقف ولايته لأحد الأشخاص من ذريته أو غيرهم أو شرطها لنفسه ولأولاده من بعده، ويجب الالتزام بنص الواقف وشرطه، فنص الواقف كنص الشارع.

## خصائص ومميزات أموال الأوقاف

لأموال الأوقاف خصائص تميزها عن غيرها من الممتلكات والأموال، ومن تلك الخصائص والمميزات ما يلي (وزارة الشؤون القانونية، 2002، المواد: 87-88-350-1260):

- 1- الشخصية الاعتبارية: تتمتع أموال الأوقاف بجميع الحقوق الممنوحة للشخصية الاعتبارية.
- 2- عدم جواز التحفظ أو التنفيذ على ممتلكات الأوقاف.
- 3- عدم جواز الشفعة في ممتلكات الأوقاف، لأن الشفعة فرع البيع، ولا تثبت إلا فيما يجوز بيعه فلا تصح في الوقف.
- 4- عدم جواز فرض الحراسة القضائية على ممتلكات الأوقاف.
- 5- حبس الأصل فلا يصح التصرف فيه.
- 6- الوقف شعيرة إسلامية وعبادة دينية، حيث يعتبر الوقف من العبادات والقربات والشعائر الإسلامية (ابن قدامة، 1998، 12).
- 7- التأبيد وعدم بطلان الوقف وإن زال مصرفه أو شرطه (العنسي، 1993، 297).
- 8- تسبيل الثمرة، أي إنفاقها في سبيل الله (مفتاح، 2002، 35).

## نبذة عن الهيئة العامة للأوقاف اليمنية

تظهر بوضوح الحكمة من تشريع الوقف في كونه فتحاً لباب التقرب إلى الله سبحانه بالإحسان والصدقات التي يتقرب بها المؤمن إلى ربه، لينال بذلك الأجر والثواب، ولا سيما وأن الوقف من الصدقات المستمرة والدائمة التي تتيح للإنسان استمرار الثواب وأجر العمل الصالح بعد وفاته لقرون عديدة، فيكون بذلك كمن عَمَرَ في الأعمال الصالحة دهوراً كثيرة، فهو من القرب المشروعة التي حث الشارع الكريم عليها وندب إليها، وطريق لإدراك الخير وإجزال المثوبة للمتصدق إذا اقترن عمله بنية صالحة، بل إن الوقف قد يدخل في بعض الحالات في باب الإنفاق في سبيل الله الذي هو واجب مثل الزكاة لإقامة دين الله ونصرة سبيله كما قال سبحانه: ﴿وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ﴾ (سورة البقرة: الآية: 195) وهذا الأمر محل خلاف بين الفقهاء، ويرى الباحث صواب ما ذكره الشهيد القائد حسين بدر الدين الحوثي من وجوب الإنفاق في سبيل الله مصداقاً لقوله تعالى: ﴿رَبَّنَا قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ﴾ (سورة فصلت: الآية: 30) وتظهر الحكمة بجلاء أيضاً من خلال الأهداف التي يحققها الوقف من أهداف إنسانية خيرية كالوقف لإطعام المساكين وإيواء الغرباء، والأهداف التنموية العلمية كالوقف على العلماء والمتعلمين، والأهداف الذاتية للأجر والثواب كبناء المساجد، والأهداف الاجتماعية كالوقف على الذرية وغير ذلك.

## أركان الوقف

اختلف الفقهاء في بيان أركان الوقف تبعاً لاختلافهم في تحديد ما يعتبر داخلاً فيه، فالحنفية يكتفون من الأركان بذكر الصيغة فقط لاقتضاءها لبقية الأركان (الكبيسي، 1997، 146)، بينما يرى غيرهم من الزيدية وكذا الشافعية والمالكية والحنابلة أن أركان الوقف أربعة، وهي الواقف والموقوف عليه، والمال الموقوف، والصيغة (العنسي، 1993، 289-290):

- 1- الواقف: وهو المتصدق الحابس للعين على جهة من جهات البر لله سبحانه.
- 2- الموقوف وهو العين المحبوسة من أرض أو عمار أو مسجد أو منقول، ويشترط فيه أن يكون مألأً متقومًا أي محرراً ذا قيمة.
- 3- الموقوف عليه: وهو الجهة التي تستفيد من الوقف سواء كانت أشخاصاً من الناس أو شخصية اعتبارية كالمساجد.
- 4- الصيغة: ويقصد بها اللفظ الذي ينعقد به الوقف أو ينشأ به، وهناك ألفاظ صريحة كوقفت، وهناك ألفاظ كناية كقولك صدقة مؤبدة.

## 2. أنواع الوقف

يتنوع الوقف بتنوع الحثيات والاعتبارات، يمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:



يعد البحث الحالي من الدراسات المستقبلية والتي يتطلب إجراؤها التعرف على وجهات نظر عدد من الخبراء، ممن يتمتعون بمستوى عالٍ من التأهيل العلمي والخبرة، ويعرّف الخبراء بأنهم: "الأشخاص المشهود لهم من قبل أهل العلم بالخبرة والمعرفة وسعة الاطلاع في مجال تخصصه" (جروان، 2020، 150).

اشتمل مجتمع البحث على الخبراء في مجال الحوكمة والأوقاف، تم اختيار عينة قصدية من الخبراء بلغت (21) خبيراً من الجامعات اليمنية ممن لديهم خبرة في الحوكمة والإدارة العامة وبعضهم ممن له خبرة في إدارة الأوقاف، كما استخدم الباحث العديد من وسائل الاتصال للاتفاق مع الخبراء المستهدفين كزيارتهم في مواقع عملهم في الجامعات وغيرها، أو الاتصال بهم مباشرة عبر الهاتف أو استخدام الرسائل عبر برنامج (الواتس آب) أو البريد الإلكتروني للاتفاق معهم على آلية المقابلة والمناقشة العلمية معهم وتسليمهم أداة الدراسة وطريقة استعادتها منهم.

#### خصائص العينة

الهدف من تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث هو معرفة مدى تمثيل إجابات عينة البحث لمجتمع البحث، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد احتوت أداة البحث الاستبانة على ثلاث من الخصائص الشخصية والعامة شملت (المؤهل العلمي، مجال العمل، الوظيفة الحالية) ومن خلال عملية التفرغ التي أجريت للاستبانة توفرت المعلومات الآتية عن الخصائص الديمغرافية.

هي الهيئة العامة للأوقاف في الجمهورية اليمنية بموجب صدور قرار رئيس المجلس السياسي الأعلى رقم (40) لسنة 2020م بإنشائها وفصلها بعد أن كانت ضمن قطاعات وزارة الأوقاف والإرشاد والتي تغير اسمها بقرار جمهوري رقم (17) لسنة 2021م إلى مسمى وزارة الإرشاد وشؤون الحج والعمرة (وزارة الشؤون القانونية، 2020، 1).

وتتمتع الهيئة العامة للأوقاف بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، وتخضع للإشراف المباشر من رئيس المجلس السياسي الأعلى، ويقوم مكتب رئاسة الجمهورية تحت توجيهات رئيس المجلس السياسي الأعلى بالإشراف والمتابعة والرقابة على أعمال الهيئة (وزارة الشؤون القانونية، 2021، 1).

#### منهجية البحث وإجراءاته

استخدم البحث المنهجية والإجراءات الآتية:

#### منهجية البحث

استخدم الباحث المنهج الاستشرافي أسلوب (دلفاي)، لأخذ آراء ومقترحات الخبراء حول مكونات حوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف اليمنية، حيث يعد أسلوب (دلفاي) أحد أشهر الأساليب والاستشرافية المستخدمة في الدراسات والبحوث المستقبلية، وتقوم فكرته على التنبؤ وأخذ تصورات مجموعة من الخبراء في مجال التخصص أو التخصصات القريبة عن التغيرات التي ينتظر أن تحدث في المستقبل من واقع خبراتهم (مجاهد، 2018، 181).

#### مجتمع البحث وعينته

#### 1. حسب الدرجة العلمية للخبراء:

جدول رقم (1) عينة الخبراء حسب الدرجة العلمية

| م | الدرجة العلمية | عدد الخبراء | النسبة |
|---|----------------|-------------|--------|
| 1 | أستاذ          | 5           | 24%    |
| 2 | أستاذ مشارك    | 2           | 9.5%   |
| 3 | أستاذ مساعد    | 5           | 24%    |
| 4 | ماجستير        | 8           | 38%    |
| 5 | بكالوريوس      | 1           | 4.7%   |
|   | الإجمالي       | 21          | 100%   |

يتضح من جدول (1) أن: نسبة (38%) من الخبراء الذين درجتهم العلمية ماجستير، فيما كانت أقل نسبة من درجته العلمية بكالوريوس بنسبة (5%).

#### 2. حسب مؤهلات الخبراء:

جدول رقم (2) يبين عينة الخبراء حسب المؤهل

| م | المؤهل    | عدد الخبراء | النسبة |
|---|-----------|-------------|--------|
| 1 | دكتورة    | 12          | 57%    |
| 2 | ماجستير   | 8           | 38.1%  |
| 3 | بكالوريوس | 1           | 4.7%   |
|   | الإجمالي  | 21          | 100%   |

يتضح من جدول (2) أن: نسبة (58%) من الخبراء الذين يحملون مؤهل دكتوراة، فيما كانت أقل نسبة من حملة البكالوريوس بنسبة (5%).

3. حسب جهات عمل الخبراء:

جدول رقم (3) بين عينة الخبراء حسب العمل

| م | الجهة                             | عدد الخبراء | النسبة |
|---|-----------------------------------|-------------|--------|
| 1 | جامعة صنعاء                       | 8           | 38.1%  |
| 2 | جامعة إب                          | 1           | 4.7%   |
| 2 | جامعة حجة                         | 1           | 4.7%   |
| 3 | وزارة الإرشاد وشؤون الحج والعمرة  | 3           | 14.3%  |
| 4 | الهيئة العامة للأوقاف             | 5           | 24%    |
| 5 | وزارة التربية والتعليم            | 1           | 4.7%   |
| 6 | أخرى (أكاديمية الشرطة /مركز كيور) | 2           | 9.5%   |
|   | الإجمالي                          | 21          | 100%   |

الجانب النظري، بالإضافة إلى الدراسات والاستبانات السابقة ذات العلاقة، كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من جامعة صنعاء عدد (10) أفراد، وذلك للتأكد من وضوح فقراتها وملائمتها وانتمائها وصلاحياتها لقياس ما وضعت لقياسه، كما يبين الجدول رقم (4):

يتضح من جدول (3) أن أعلى نسبة للخبراء من جامعة صنعاء وتمثلت بنسبة (38%)، وكانت أقل نسبة للخبراء من جامعتي إب وحجة ووزارة التربية والتعليم حيث تمثلت بنسبة (5%) لكل منهم.

أداة البحث

تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث، إذ تم تطوير الاستبانة بالاعتماد على

جدول (4): مكونات استمارة الاستبانة

| النسبة المئوية | عدد الفقرات | المجال            |
|----------------|-------------|-------------------|
| 20%            | 10          | توفر إطار فعال    |
| 45%            | 22          | مجلس الإدارة      |
| 35%            | 17          | الإفصاح والشفافية |
| 100%           | 49          | الاستبانة         |

صدق وثبات أداة البحث

تم التأكد من صدق وثبات أداة البحث على النحو الآتي:

1- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بإيجاد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان ودرجة المكون التي تندرج تحته، وكذا الدرجة الكلية للاستبيان بشكل عام، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5):

جدول رقم (5): يبين معاملات الارتباط للفقرات

| معاملات الارتباط لفقرات مكون مجلس الإدارة |                          |        |                             |                          |        | معاملات الارتباط لفقرات مكون توفر إطار فعال |                          |        |
|-------------------------------------------|--------------------------|--------|-----------------------------|--------------------------|--------|---------------------------------------------|--------------------------|--------|
| معامل الارتباط مع الاستبانة               | معامل الارتباط مع المكون | الفقرة | معامل الارتباط مع الاستبانة | معامل الارتباط مع المكون | الفقرة | معامل الارتباط مع الاستبانة                 | معامل الارتباط مع المكون | الفقرة |
| .690**                                    | .826**                   | 12     | .623**                      | .774**                   | 1      | .533**                                      | .570**                   | 1      |
| .679**                                    | .822**                   | 13     | .643**                      | .836**                   | 2      | .505**                                      | .580**                   | 2      |
| .470**                                    | .696**                   | 14     | .644**                      | .769**                   | 3      | .699**                                      | .765**                   | 3      |
| .632**                                    | .683**                   | 15     | .707**                      | .762**                   | 4      | .760**                                      | .799**                   | 4      |
| .699**                                    | .757**                   | 16     | .758**                      | .825**                   | 5      | .722**                                      | .748**                   | 5      |
| .708**                                    | .841**                   | 17     | .584**                      | .727**                   | 6      | .727**                                      | .752**                   | 6      |
| .718**                                    | .879**                   | 18     | .534**                      | .656**                   | 7      | .641**                                      | .712**                   | 7      |
| .690**                                    | .859**                   | 19     | .684**                      | .795**                   | 8      | .599**                                      | .763**                   | 8      |
| .674**                                    | .862**                   | 20     | .623**                      | .777**                   | 9      | .559**                                      | .752**                   | 9      |
| .566**                                    | .754**                   | 21     | .629**                      | .797**                   | 10     | .640**                                      | .738**                   | 10     |
| .493**                                    | .772**                   | 22     | .671**                      | .832**                   | 11     |                                             |                          |        |

| معاملات الارتباط لفقرات مكون الإفصاح والشفافية |                          |                             |        |                          |                             |                          |                             |
|------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| الفقرة                                         | معامل الارتباط مع المكون | معامل الارتباط مع الاستبانة | الفقرة | معامل الارتباط مع المكون | معامل الارتباط مع الاستبانة | معامل الارتباط مع المكون | معامل الارتباط مع الاستبانة |
| 1                                              | .814**                   | .595**                      | 7      | .864**                   | .583**                      | .784**                   | .617**                      |
| 2                                              | .758**                   | .572**                      | 8      | .851**                   | .583**                      | .814**                   | .624**                      |
| 3                                              | .870**                   | .625**                      | 9      | .769**                   | .597**                      | .694**                   | .466**                      |
| 4                                              | .873**                   | .625**                      | 10     | .767**                   | .430**                      | .812**                   | .520**                      |
| 5                                              | .857**                   | .623**                      | 11     | .780**                   | .577**                      | .786**                   | .724**                      |
| 6                                              | .837**                   | .550**                      | 12     | .730**                   | .652**                      |                          |                             |

دالة عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من بيانات الجدول رقم (5) أن درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المكون الذي تنتمي إليه وكذا مع الاستبيان مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ما يعني أن جميع الفقرات تنتمي للمكونات، وبذلك تعد صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

## 2- الصدق البنائي:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور أداة البحث والدرجة الكلية للاستبيان كما في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6): معامل الارتباط بين درجة كل مكون والدرجة الكلية للاستبيان

| م | المكونات          | معامل الارتباط (R) |
|---|-------------------|--------------------|
| 1 | توفر إطار فعال    | 0.914**            |
| 2 | مجلس الإدارة      | 0.802**            |
| 3 | الإفصاح والشفافية | 0.933**            |

دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول رقم (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مكونات الاستبانة دالة إحصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع مكونات الاستبيان صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

## 3- ثبات الأداة:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (7):

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

| م | المكونات          | معامل ألفا كرونباخ |
|---|-------------------|--------------------|
| 1 | توفر إطار فعال    | 0.90               |
| 2 | مجلس الإدارة      | 0.85               |
| 3 | الإفصاح والشفافية | 0.98               |
|   | الاستبيان ككل     | 0.95               |

3- التكرارات والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على آراء وتصورات الخبراء في الجولة الأولى والثانية.

## عرض النتائج ومناقشتها

### عرض النتائج ومناقشتها وفق أسئلة البحث للجولة الأولى:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8) على النحو الآتي:

جدول (8) خلاصة لعرض نتائج الجولة الأولى

| م | المجالات          | الترتيب | متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | التقدير اللفظي |
|---|-------------------|---------|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1 | توفر إطار فعال    | 3       | 4.66            | 0.398             | 93%            | عالية جداً     |
| 2 | مجلس الإدارة      | 1       | 4.68            | 0.409             | 94%            | عالية جداً     |
| 3 | الإفصاح والشفافية | 2       | 4.67            | 0.411             | 93%            | عالية جداً     |

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مقبولة إحصائياً لكل مكون، وتتراوح بين (0.90-0.98)، كذلك كانت قيمة معامل ألفا للأداة ككل (0.95)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

## الأساليب الإحصائية

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1- اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة البحث.

2- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق أداة البحث.

|                         |      |       |     |            |
|-------------------------|------|-------|-----|------------|
| حوكمة مجلس إدارة الهيئة | 4.67 | 0.398 | 93% | عالية جدًا |
|-------------------------|------|-------|-----|------------|

حصل مجال: توفر إطار فعال على الترتيب الثالث، بنسبة اتفاق (93%) وبدرجة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي (4.66)، وبانحراف معياري بلغ (0.398).

#### عرض النتائج ومناقشتها وفق أسئلة البحث للجولة الثانية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات حوكمة مجلس إدارة الهيئة في أداة البحث، ومن ثم ترتيبها ترتيبًا تنازليًا وفقًا للمتوسط الحسابي، وذلك على النحو الآتي:

يتبين من الجدول رقم (8) أن نتائج الجولة الأولى لأداة البحث بصورة عامة قد حصلت على موافقة الخبراء بدرجة (عالية جدًا) حيث وصلت النسبة المئوية (93%)، وبمتوسط حسابي (4.67)، وبانحراف معياري بلغ (0.398).  
وأما نتائج المجالات التابعة للأداة فكانت على النحو الآتي:  
حصل مجال: مجلس الإدارة على الترتيب الأول، بنسبة اتفاق (94%) وبدرجة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي (4.68)، وبانحراف معياري بلغ (0.409).  
حصل مجال: الإفصاح والشفافية على الترتيب الثاني، بنسبة اتفاق (93%) وبدرجة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي (4.67)، وبانحراف معياري بلغ (0.411).

جدول رقم (9) خلاصة لعرض نتائج الجولة الثانية

| م | المجالات                | الجولة الثانية |                 |                   |                |
|---|-------------------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|
|   |                         | الترتيب        | متوسط الاستجابة | الانحراف المعياري | النسبة المئوية |
| 1 | توفر إطار فعال          | 1              | 4.7             | 0.42              | 94%            |
| 2 | مجلس الإدارة            | 2              | 4.68            | 0.51              | 94%            |
| 3 | الإفصاح والشفافية       | 3              | 4.67            | 0.53              | 93%            |
|   | حوكمة مجلس إدارة الهيئة |                | 4.68            | 0.48              | 94%            |

- حصل مجال: مجلس الإدارة على الترتيب الثاني، بنسبة اتفاق (94%) وبدرجة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي (4.68)، وبانحراف معياري بلغ (0.51).  
- حصل مجال: الإفصاح والشفافية على الترتيب الثالث، بنسبة اتفاق (93%) وبدرجة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي (4.67)، وبانحراف معياري بلغ (0.53).  
وفيما يلي ملخص لعرض النتائج على مستوى الجولتين الأولى والثانية:

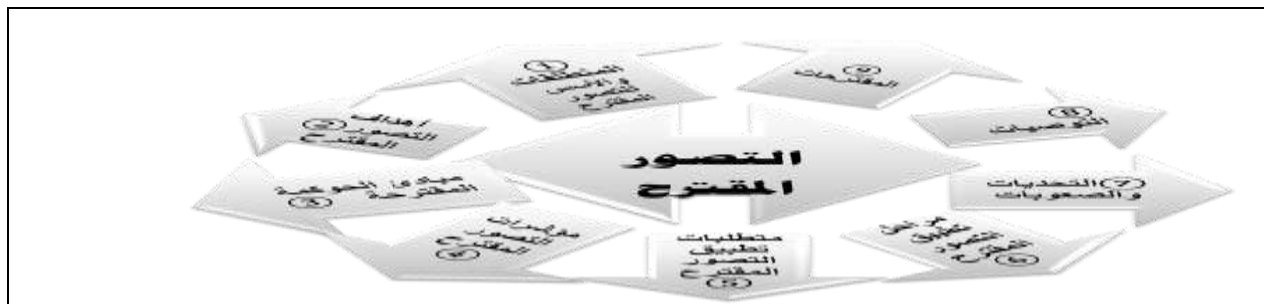
يتبين من الجدول رقم (9) أن نتائج الجولة الثانية لأداة البحث بصورة عامة قد حصلت على موافقة الخبراء بدرجة (عالية جدًا) حيث وصلت النسبة المئوية (94%)، وبمتوسط حسابي (4.68)، وبانحراف معياري بلغ (0.48).  
وأما نتائج المجالات التابعة للأداة فكانت على النحو الآتي:  
- حصل مجال: توفر إطار فعال على الترتيب الأول، بنسبة اتفاق (94%) وبدرجة (عالية جدًا)، وبمتوسط حسابي (4.70)، وبانحراف معياري بلغ (0.409).

جدول (10): ملخص الجولتين الأولى والثانية

| حوكمة مجلس إدارة الهيئة | 3                 | 2            | 1              | م                           |
|-------------------------|-------------------|--------------|----------------|-----------------------------|
|                         | الإفصاح والشفافية | مجلس الإدارة | توفر إطار فعال | المجالات                    |
|                         | 2                 | 1            | 3              | الترتيب                     |
| 4.67                    | 4.67              | 4.68         | 4.66           | المتوسط الحسابي             |
| 93%                     | 93%               | 94%          | 93%            | النسبة المئوية              |
| عالية جدًا              | عالية جدًا        | عالية جدًا   | عالية جدًا     | التقدير اللفظي              |
|                         | 3                 | 2            | 1              | الترتيب                     |
| 4.68                    | 4.67              | 4.68         | 4.7            | المتوسط الحسابي             |
| 94%                     | 93%               | 94%          | 94%            | النسبة المئوية              |
| عالية جدًا              | عالية جدًا        | عالية جدًا   | عالية جدًا     | التقدير اللفظي              |
| 1%                      | 0%                | 0%           | 1%             | الفرق بين النسب في الجولتين |

يتضح من جدول رقم (10) أن النسبة المئوية للأداة ككل في الجولة الأولى بلغت (93%)، والجولة الثانية (94%) أي بفارق (1%) عن الجولة الأولى، وهو ما يعني عدم وجود فروق كبيرة حول تصورات الخبراء بين الجولتين، وهو يؤكد إجماعهم حول المكونات وفقراتها بدرجة عالية.

التصور المقترح ومن أجل الوصول إلى تصور مقترح لحكومة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف تم بناء هذا التصور بالاستفادة من (نتائج الدراسة النظرية، والميدانية للبحث الحالي، والأدبيات والقوانين والسياسات الخاصة بالأوقاف في اليمن)، وسوف يتم عرض التصور المقترح وفقاً لشكل رقم (1) كما يلي:



شكل رقم (1) يبين التصور المقترح لحكومة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف (إعداد الباحث)

### منطلقات وأسس التصور المقترح

أهم المنطلقات التي بني عليها هذا التصور المقترح:

- 1- الاتجاهات الإدارية المعاصرة وما نادى به لتعزيز الشفافية وتجويد الخدمات والعمليات الإدارية وسد ثغرات الفساد المالي والإداري.
- 2- المؤتمرات والندوات الدولية حول الأوقاف وما أكدته من أهمية تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الوقفية.

### الأهداف

يهدف التصور المقترح لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد مبادئ الحوكمة الأساسية التي تتطلبها حوكمة مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف اليمنية.
- 2- رفع كفاءة العمل في الهيئة الهامة للأوقاف عامة ومجلس إدارتها خاصة والتغلب على القصور الإداري.
- 3- الحث على تطبيق الحوكمة في الإدارات والفروع التابعة لمجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف.
- 4- التطبيق العملي لنتائج الأبحاث والدراسات والمؤتمرات والندوات من ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية.

### معايير ومؤشرات التصور المقترح

سوف يتم بناء هذا التصور المقترح من مجموعة معايير والمؤشرات للحوكمة حددها الباحث في الإطار النظري من ثلاثة مكونات تتمثل في ما يلي:

### أولاً: توفر إطار فعال

ويتضمن المؤشرات التالية:

- 1- للهيئة العامة للأوقاف اليمنية قانون ينظم عملها.
- 2- لدى الهيئة هيكل تنظيمي يوضح التسلسل الإداري.
- 3- المرونة الكافية في الهيكل التنظيمي لاستحداث وحدات جديدة بناء على الحاجة.
- 4- يدعم هيكل الهيئة التنظيمي اللامركزية الإدارية والمالية.
- 5- يسهم هيكل الهيئة التنظيمي في تطبيق معايير الحوكمة وتعزيزها.

6- تحدد اللائحة التنظيمية للهيئة مهام مجلس الإدارة وصلاحياته.

7- تحدد اللائحة التنظيمية للهيئة مسؤوليات مجلس الإدارة.

8- يلتزم مجلس إدارة الهيئة بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة لعمل الهيئة.

9- يلتزم مجلس الإدارة بوظائفه المحددة في اللائحة التنظيمية.

10- يوجد فصل بين دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يتوافق ومبادئ الحوكمة.

### ثانياً: مسؤوليات مجلس الإدارة

ويتضمن المؤشرات التالية:

- 1- يجري تشكيل مجلس إدارة الهيئة وفقاً للإطار القانوني المنشئ له.
- 2- يمارس مجلس الإدارة مهامه وفق ما تقتضيه مبادئ الحوكمة.
- 3- لدى المجلس ميثاق سلوك أخلاقي يحدد مهامه وصلاحياته ومسؤولياته.
- 4- لدى المجلس معايير وإجراءات واضحة لعضوية المجلس.
- 5- يضم المجلس أعضاء من ذوي الكفاءات والمؤهلات المتنوعة.
- 6- لدى المجلس لجان (دائمة / مؤقتة) تابعة له لمساعدته في أداء مسؤولياته الإشرافية.
- 7- لدى المجلس أمين سر/ مقرر.
- 8- يعقد مجلس الإدارة اجتماعاته بصفة منتظمة.
- 9- يُبلغ الأعضاء عن الاجتماعات قبل موعد انعقادها بوقت كافٍ.
- 10- يعقد مجلس الإدارة اجتماعاته عند بلوغ النصاب القانوني لعقد الاجتماع.
- 11- تصدر قرارات المجلس بأغلبية الحاضرين، وعند التساوي يرجح الجانب الذي فيه الرئيس.



13- يضمن مجلس الإدارة الحماية للمبلغ عن المخالفة أو الفساد.

14- يتيح مجلس الإدارة المعلومات المالية والإدارية للجهات ذات الصلة.

15- يقدم مجلس الإدارة تقارير موضوعية للجهات العليا وبشكل دوري.

16- يحرص مجلس الإدارة على إعلان تقارير الأداء للأطراف ذات الصلة.

17- يتم إعلان الموازنة السنوية للهيئة على الموقع الإلكتروني.

#### متطلبات تطبيق التصور المقترح

لابد من وجود بعض المتطلبات لتحقيق التصور المقترح، ومن تلك المتطلبات ما يلي:

1- ضرورة توفر الإرادة الكافية والقناعة الكاملة لإحداث التحول.

2- إصدار القوانين واللوائح والأنظمة اللازمة لتنفيذ التصور المقترح بما يتناسب مع الوضع الجديد للهيئة العامة للأوقاف.

3- التوعية والتثقيف الواسع داخل مجلس الإدارة أولاً والهيئة بشكل عام عن الحوكمة ودورها في الارتقاء بالعمل الإداري والتطوير المؤسسي وسد الثغرات ومكافحة الفساد.

4- أهمية توفير الخبرات والكفاءات البشرية واللجان المتخصصة في مجلس الإدارة وتوفير برامج التدريب.

5- وضوح الرؤية المشتركة عن الحوكمة والتصوير المقترح لدى جميع أعضاء مجلس الإدارة.

6- رصد الميزانية الكافية للتشغيل وفق متطلبات تنفيذ هذا التصور المقترح.

7- الاستفادة من الخبرات والتجارب المماثلة في الهيئات والمؤسسات الوقفية التي طبقت مبادئ الحوكمة.

8- توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدعيمها.

9- المتابعة والتقييم والتقويم وتعديل ما يلزم عند التطبيق بما يتواءم وطبيعة أموال الأوقاف وتصحيح الأخطاء التي تظهر عند التطبيق وعمل الإصلاحات المناسبة حسب الأهداف العامة للتصور.

#### مراحل وخطوات تطبيق التصور المقترح

يقترح الباحث التدرج لتطبيق التصور المقترح وفق خطوات كما يلي:

##### الخطوة الأولى : تبني مبادئ الحوكمة والافتناع بها

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف يقتضي أولاً أن يكون هناك قناعة تامة لدى القيادة ومجلس الإدارة من أجل العمل على تطبيق التصور المقترح وتذليل الصعوبات التي تعترض ذلك.

الخطوة الثانية: تشكيل لجان استشارية للحوكمة من أجل تطبيقها

12- توثق عمليات التصويت في الاجتماعات في محاضر المجلس.

13- تتخذ قرارات المجلس في محاضر يوقعها رئيس الجلسة وأمين السر/ المقرر.

14- يحصل المجلس على المعلومات بشكل كامل وواضح وصحيح.

15- يحصل المجلس على المعلومات بشكل كامل وواضح في الوقت المناسب.

16- يتحقق المجلس من تنفيذ قراراته من قبل الإدارة التنفيذية.

17- يصادق المجلس على السياسات العامة والقرارات الإستراتيجية للهيئة.

18- يصادق المجلس على الخطط السنوية التي تسعى الهيئة إلى تحقيقها.

19- يضمن المجلس عدم مخالفة الهيئة في أعمالها مقاصد الواقفين.

20- يحرص المجلس على تسهيل مهام المدقق الخارجي.

21- يتم تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة بشكل دوري.

22- يتم تقييم أداء المجلس سنوياً.

#### ثالثاً: الإفصاح والشفافية

ويتضمن المؤشرات الآتية:

1- يتضمن التقرير السنوي للهيئة جزءاً يتعلق بمجلس الإدارة.

2- يفصح المجلس ضمن التقرير السنوي للهيئة عن المعلومات المتعلقة بأدائه بطريقة صادقة وموضوعية.

3- يتم تعيين وترقية الإدارة التنفيذية العليا وفقاً لمعايير واضحة وإجراءات شفافة.

4- يتم إعلان قرارات مجلس الإدارة عبر القنوات المعتمدة لدى الهيئة.

5- يفصح أعضاء مجلس الإدارة عن وجود حالة تعارض مصالح قبل اتخاذ القرارات.

6- يفصح المجلس عن سياسات المكافآت الخاصة بأعضاء المجلس.

7- يتأكد المجلس من صحة ودقة المعلومات حول التقارير المالية المفصح عنها.

8- يفصح مجلس الإدارة عن التقارير والقوائم المالية في الوقت المناسب.

9- يحرص مجلس الإدارة على تقديم إقرارات الذمة المالية لأعضائه إلى الهيئة العليا لمكافحة الفساد بشكل دوري.

10- يصدر مجلس الإدارة الأنظمة والتعليمات الملزمة بتطبيق الشفافية.

11- يحرص مجلس الإدارة على تفعيل الإدارة الإلكترونية لتعزيز الشفافية.

12- يحرص مجلس الإدارة على تفعيل دور الإعلام في كشف الفساد الإداري.

ويتوقع الباحث عند تنفيذ هذا التصور المقترح بعض التحديات منها:

- 1- الاستمرار في اعتماد الأنظمة المركزية الشديدة، وعدم التفويض وإتاحة الفرصة لذوي الاختصاص للقيام بمهامهم الإدارية.
- 2- الخلط بين رئاسة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وهو ما يتعذر معه تطبيق التصور المقترح، ويلزم ذلك الفصل بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- 3- غياب الرؤية وضعف الوعي الثقافي الكافي بأهمية مبادئ الحوكمة في التطوير والتحديث.
- 4- ضعف أنظمة وتقنية المعلومات وصعوبة جمعها وطرق الرجوع إليها للإفادة منها.
- 5- الاستمرار في اعتماد القوانين واللوائح القديمة والمنظمة لإدارة الأوقاف.
- 6- مقاومة التغيير، وخوف القيادات التي تمتلك مصادر القرار في الهيئة من التغيير والتطوير.
- 7- مقاومة العمل في ظل الحوكمة ومبادئها خوفاً من تأثيراتها والتزاماتها في الإفصاح والشفافية أو من أجل التمسك بالأشياء المألوفة لدى القيادات.

#### 4. التوصيات:

وبناءً على ذلك فإن أهم ما يوصي به البحث ما يلي:

- 1- تبني التصور المقترح وفق المعايير والمؤشرات التي توصل إليها البحث الحالي بناءً على اتفاق خبراء الحوكمة حولها.
- 2- وضع إستراتيجية للعمل على تطبيق التصور المقترح وفق مبادئ الحوكمة المذكورة والاهتمام بتنفيذ هذه الإستراتيجية، كونها ستحسن أداء مجلس الإدارة وتزوده بالخبرات واللجان اللازمة وبما يمكنه من سد ثغرات الفساد والقيام بدوره الإشرافي والرقابي على الإدارة التنفيذية بكل إداراتها وفروعها.

#### المقترحات:

يقترح الباحث إجراء المزيد من الأبحاث في المواضيع الآتية:

- 1- تقديم تصور مقترح لحوكمة الهيئة العامة للأوقاف بشكل عام.
- 2- تقديم تصور مقترح لحوكمة مكتب من مكاتب الهيئة العامة للأوقاف بالأمانة أو المحافظات ليكون نموذجاً يكمن تعميمه على بقية المكاتب.
- 3- تقديم تصور مقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة في الهيئة العامة للأوقاف اليمنية في ضوء تجارب بعض الهيئات والمؤسسات الوقفية المماثلة في الوطن العربي والعالم الإسلامي.
- 4- دراسة دور مبادئ الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري في الهيئة العامة للأوقاف وفروعها.

هذه اللجان تتبع أساساً مجلس الإدارة وهي الجهة الفنية المسؤولة عن تقديم المشورة في مختلف مراحل تطبيق الحوكمة في مجلس الإدارة، ومن اللازم أن تشكل هذه اللجان من الخبراء في مجال الحوكمة.

#### الخطوة الثالثة: إعداد دليل لمبادئ الحوكمة المقترحة

وهو من الأمور الفنية اللازمة لدعم فكرة تطبيق الحوكمة في مجلس إدارة الهيئة العامة للأوقاف حيث يحتوي هذا الدليل على المتطلبات والمراحل الأساسية اللازمة لتطبيق الحوكمة، ويتم توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة.

#### الخطوة الرابعة: التأكد من الجهوزية لتطبيق الحوكمة قبل الشروع في التنفيذ

من عوامل نجاح تطبيق التصور المقترح للحوكمة:

- 1- إعادة النظر في الرؤية والرسالة والأهداف للهيئة.
- 2- اختيار التوقيت المناسب للبدء في تنفيذ وتطبيق التصور المقترح.
- 3- توفير قاعدة البيانات والمعلومات اللازمة.
- 4- حصر الاحتياجات التدريبية لمجلس الإدارة واللجان التابعة له.
- 5- ضمان الالتزام من قيادة الهيئة بتطبيق التصور المقترح.
- 6- معرفة الالتزامات المالية المترتبة على تطبيق التصور المقترح.

#### الخطوة الخامسة: التطبيق التجريبي للتصور المقترح:

وذلك من خلال تنفيذ تطبيق التصور المقترح بداية بدراسة الرؤية والرسالة والأهداف وعلى أن يتم التطبيق مرحلياً حتى يتم الاستكمال، ويمكن البدء بتعيين رئيس تنفيذي تحت التجربة وفصل عمل مجلس الإدارة عن المهام التنفيذية، وقبل ذلك من المهم دراسة التجارب المماثلة في الوطن العربي والإسلامي والاستفادة من تجربتها عند ما طبقت مبادئ الحوكمة.

#### الخطوة السادسة: التقييم والتفويم والمتابعة:

تعتبر عملية التقييم والمتابعة والتغذية الراجعة من أهم الخطوات التي تتكفل بمعالجة أوجه القصور والتغلب على الصعوبات التي يمكن أن تعترض عملية التطبيق، وهو ما يلزم أن تكون هذه العملية بناءً على رسالة وأهداف الهيئة، وبناءً على المعايير التي اعتمدت أساساً لقياس مدى التقدم في تطبيق التصور المقترح وفي ضوء الخطط المعتمدة لذلك.

#### الخطوة السابعة: تطبيق التصور المقترح:

يمكن بعد ذلك تطبيق التصور المقترح بعد التأكد مما يلي:

- 1- ضمان وجود فريق من الخبراء الاستشاريين في الحوكمة يمكنه تقديم ملاحظاته أولاً بأول.
- 2- توفير المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق التصور المقترح.
- 3- الاستفادة من الأخطاء التي مرت في المراحل السابقة وتعديل الأخطاء.

التحديات التي قد تواجه خطوات تطبيق التصور المقترح

الصطوحى، محمد علي. (2022). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز النزاهة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كفر الشيخ، مصر.

الصلاحات، سامي محمد. (2018). حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، معايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير أداء المؤسسة الوقفية واستثماراتها. سلسلة إصدارات ساعي العملية (5)، الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف.

العمر، فؤاد عبدالله والمعوذ، باسمه عبد العزيز. (2016). قواعد حوكمة الوقف، نظارة الوقف نموذجاً. الرياض، السعودي، كرسي الشيخ راشد بن دابل لدراسات الأوقاف.

العنسي، أحمد بن قاسم. (1993). التاج المذهب لأحكام المذهب، شرح متن الأزهاري في فقه الأئمة الأطهار، الجزء الثالث. صنعاء، اليمن، دار الحكمة اليمانية.

الفيروز آبادي، مجد الدين محمد. (1997). القاموس المحيط. دمشق، سوريا، دار الفكر.

الكبيجي، رولا وائل. (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.

الكبيسي، محمد عبيد. (1977). أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية. بغداد، العراق، مطبعة الرشد.

المخرج، عبد المحسن. (2016). حوكمة الأوقاف، دراسة تأصيل مقارنة. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

المغربي، محمد الفاتح. (2020). حوكمة الشركات. المنامة، البحرين، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

الناهض، عبد العزيز. (2019). نظرية الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية، دراسة تطبيقية لنظام الحوكمة الشرعية لدولة الكويت. أطروحة دكتوراة منشورة. الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا.

النوباني، خولة فريز وصدي، عبدالله. (2016). حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية. المجلد (1127)، كرسي سابك لدراسات الأسواق المالية الإسلامية، برنامج المنح البحثية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الهيئة العامة للأوقاف. (2022). كتاب المؤتمر الوطني الأول للأوقاف. المجلد (2-1)، المؤتمر الوطني الأول للأوقاف 18-19 مايو 2022، صنعاء، الهيئة العامة للأوقاف.

بدر الدين، نبيل، محسن. (2022). دورة. الحوكمة في استثمار وتنمية الموارد الوقفية. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني الأول للأوقاف 18-19 مايو 2022. صنعاء، الهيئة العامة للأوقاف.

بن مفتاح، عبد الله بن أبي القاسم. (2002). شرح الأزهاري. القاهرة، مصر، مكتبة التراث الإسلامي.

جروان، فتحي عبد الرحمن. (2020). تعميم التفكير مفاهيم وتطبيقات. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

داود، فضيلة سلمان. (2022). حوكمة الجامعات وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة صنعاء. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(3)، 331-349.

5- إعادة النظر في إستراتيجية الهيئة العامة للأوقاف 2022-2026 بما يكفل الأخذ بمبادئ الحوكمة والنهوض بالأداء المالي والإداري.

6- تقديم تصور مقترح لحوكمة الهيئة العامة للزكاة والمؤسسات المشابهة لها كهيئة النقل البري والهيئة العامة للبريد ونحوها.

**المراجع**

أبو النصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ابن فارس، محمد أحمد. (2001). تهذيب اللغة. بيروت، إحياء التراث العربي.

ابن قدامة، عبدالله بن أحمد. (1985). المغني، تحقيق التركي، عبدالله عبدالمحسن والخلو، عبدالفتاح محمد. القاهرة، مصر، دار هجر للطباعة والنشر والتوزيع والإعلان.

الأسرج، حسين عبد المطلب، (2015). دور أدوات الحاكمية في تطوير مؤسسات الأوقاف. المؤتمر العلمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال. عمان الأردن.

الأمانة العامة للأوقاف. (٢٠٠٣). بحوث ومناقشات المنتدى. منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول المنعقد في 11-13 أكتوبر 2003م، الكويت.

الجديد، عبد الوهاب. (2016). أنموذج مقترح لنظام الحوكمة في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء الممارسات الدولية المعاصرة. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.

الجوهري، إسماعيل بن حماد. (1986). الصحاح في اللغة. بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي.

الحايك، نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

الدحاني، ناصر. (2015). تصور مقترح لتطبيق معايير الحوكمة في كليات المجتمع اليمنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.

الدلمي، مناف أحمد. (2013). مدى تلبية متطلبات الحوكمة للتطبيق في القطاع العام بالجمهورية اليمنية. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة دمشق، سوريا.

الريمي، عبدالله حسن. (2022). أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، بدون رقم مجلد (24)، 646-698.

الزبيري، أحمد. (2021). الحماية الإدارية لأموال الأوقاف في ظل القانون اليمني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة صنعاء، اليمن.

السرخسي، محمد بن أحمد. (1989). كتاب المبسوط. الجزء الثاني عشر. بيروت، لبنان، دار المعرفة.

الشمري، مايح شبيب والشامي، حسين علي. (2019). لحوكمة والنمو الاقتصادي : دراسة في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق. عمان، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.

University of Auckland Business School Private Bag, Auckland.

Donina, D., and Hasanefendic, S. (2018). Higher Education institutional governance reforms in the Netherlands, Portugal and Italy: A policy translation perspective addressing the homogeneous/heterogeneous dilemma. *Higher Education Quarterly*, 73(1), 29-44. doi: 10.1111/hequ.12183

Donina, D., Pokorska, A. Antonowicz, D. and Jaworska, M. (2022). A cultural perspective of higher education governance reform in Poland: divergent interpretations by rectors across distinct categories of universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(6), 596-612. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2103940>.

Roxan, L. and Staden, M.S.(2023). *Landmark Constitutional Cases that Changed South Africa*. Auckland Park, South Africa, UJ Press.

Sugiyanto, S., Tjahjono, H.K. Hartono, A. and Khuluq, L.(2018). Comparative Governance of Non-Profit Organization. *International Journal of Economics Business and Entrepreneurship*, 1(2), 115-125. doi: 10.23960/ijebe.v1i2.42

Mardian, N., and As'ari, H. (2023). Effect of Corporate Governance Implementation on Financial Performance. *Research of Accounting and Governance* 1(2):92-102.

Wolhuter, C.C., and Langa, P. (2021). Management and Governance in Higher Education: South African Universities under Siege. *Acta Paedagogica Vilnensia*, n/a(46), 105-118. doi: 10.15388/ActPaed.2021.46.7

زين الدين، محمد مجاهد. (2013). *أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية*. اللقاء العلمي لقسم التربية الإسلامية والمقارنة كلية التربية جامعة أم القرى، 15 أبريل 2013، مكة المكرمة.

شليبي، ربهام ممدوح. (2023). *حوكمة الشركات*. بيروت، لبنان، دار اليازوري العلمية.

عاشور، عبد الكريم. (2014). دور الحكم الإلكتروني في مكافحة الفساد الإداري، الولايات المتحدة الأمريكية نموذجًا، مجلة المفكر كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خضير، بدون رقم مجلد(11)، 473-459.

غانم غالب غانم. (2005). *حكم القانون*. بيروت، لبنان، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة.

مجاهد، فائز ناصر. (2018). *بنية تنظيمية مقترحة لجامعة عمران في ضوء تكنولوجيا المعلومات*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

محمد، علي عبد الرؤف. (2015). تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، رؤية مستقبلية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 8(20)، 91-126.

محمد، ماهر جابر. (2022). *حوكمة الجامعات العالمية والعربية*. القاهرة، مصر، وكالة الصحافة العربية.

مخنث، فطوم. (2019) *دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف، حالة الجزائر*. أطروحة دكتوراة غير منشورة. جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

معهد أريج. (2011) *برنامج تدريبي حول الحكم بالمشاركة*. القدس، معهد الأبحاث التطبيقية فلسطين.

الأمانة العامة للأوقاف. (2013). *قضايا مستجدة وتأصيل شرعي*. منتدى قضايا الوقف الفقهية السادس المنعقد خلال الفترة 13-14 مايو 2013م. الكويت، الأمانة العامة للأوقاف الكويت.

مومني، إسمايل وعويسي، أمين. (2018). *حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية، دراسة تطبيقية وفق منهج النظم الخبيرة*. سلسلة الأبحاث الفائزة بمسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف، (24). الكويت، الأمانة العامة للأوقاف.

وزارة الشؤون القانونية. (1992). *القرار الجمهوري بقانون رقم (23) لسنة 1992م بشأن الوقف الشرعي*. صنعاء، اليمن، الجريدة الرسمية.

وزارة الشؤون القانونية. (2002). *القرار الجمهوري بقانون رقم (14) لسنة 2002م بشأن القانون المدني*. صنعاء، اليمن، الجريدة الرسمية.

وزارة الشؤون القانونية. (2020). *القرار الجمهوري بقانون رقم (40) لسنة 2020م بشأن إنشاء الهيئة العامة للأوقاف*. صنعاء، اليمن، الجريدة الرسمية.

وزارة الشؤون القانونية. (2021). *القرار الجمهوري بقانون رقم (17) لسنة 2021م بشأن وزارة الإرشاد وشؤون الحج والعمرة*. صنعاء، اليمن، الجريدة الرسمية.

Arakofech, L. (2009). *Governance and for Not-for-Profit Organizations in New Zealand*, MBA,