

ريادة الأعمال الوقفية كبناء مؤسسي جديد لتنمية الوقف في الجزائر
"قراءة تحليلية في بعض التجارب العالمية الرائدة"

The entrepreneurship of waqf as a new institutional structure for the development of waqf in
Algeria (an analytical interpretation of the best global experiences)

l'entrepreneuriat du waqf comme nouvelle structure institutionnelle pour le développement
du waqf en Algérie (une interprétation analytique des meilleures expériences mondiales)

بولبازين سماح¹، معتوق جمال²،

تاريخ النشر: 2023/12/15

تاريخ القبول: 2023/10/25

تاريخ الإرسال: 2023/06/21

ملخص:

كان ولازال الوقف ركيزة من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية لما له من تأثير كبير في المجتمع، وحتى نعظم هذا الأثر في المجتمع لابد من تفعيل دور الوقف المتمثل في ريادة الأعمال الوقفية والبناء المؤسسي للمؤسسة الوقفية وهو ما تهدف اليه هذه الورقة البحثية، وحتى يتحقق ذلك لابد من تحويل المؤسسة الوقفية إلى مقاولات انتاجية توفر التمويل الذاتي وذلك بتبني طرق مبتكرة. خلص هذا العمل الذي اتبع فيه الباحثان المنهج الوصفي من أجل جمع وتحليل البيانات إلى أن تحويل المؤسسة الوقفية إلى مؤسسة ريادة أعمال وقفية سيرفع من أداءها، كما يتوجب على ناظر الوقف أن يتحلى بفكر ورؤية المقاول، وذلك من خلال تنويع مصادر التمويل، وكذا البناء المؤسسي للمؤسسة الوقفية غير أنه يتميز عنه بالطابع الخيري، وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة الوقفية خاصة والقطاع الخيري عامة، وهو ما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة. الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال الوقفية؛ التنمية المستدامة؛ الجزائر

Abstract :

The endowment is one pillar of economic and social development because of its significant impact on society. In order to maximize this impact, the role of the endowment in the entrepreneurship and institutional construction of the endowment institution must be activated, which is the purpose of this paper. In order to achieve this, the Waqf must be transformed into productive self-financing contractors by adopting innovative methods.

This work, in which researchers followed the descriptive approach to data collection and analysis, concluded that transforming the Waqf into a Waqf entrepreneurship institution would increase its performance. And the Ombudsman must have the thought and vision of the contractor, Through the diversification of sources of funding and institutional construction of the Waqf Foundation, but characterized by its charitable character, This is beneficial to the Waqf Foundation and the charitable sector , which contributes to sustainable development.

*المؤلف المراسل

¹ Boulbazine samah, Emir Abdelkader University of Islamic Sciences: Algeria, Research laboratory in Islamic economic and financial studies, boulbazine.samah@univ-emir.dz

² Mattoug djemel , Université de Constantine 02, Abdelhamid Mehri: Algeria ,Laboratory assessment of the Algerian capital markets in light of globalization, djamel.mattoug@univ-constantine2.dz

Keywords: Entrepreneurship Endowment ; Sustainable Development ; Algeria.

Résumé :

Le waqf (la dotation) est l'un des piliers du développement économique et social vu son effet dans la société. Ce travail vise à amplifier cet effet en activant le rôle du waqf, via l'entrepreneuriat et le renforcement institutionnel de l'institution du waqf. Et pour y parvenir, on doit transformer l'institution du waqf en entreprise productive qui s'autofinance en appliquant des méthodes innovantes.

On a utilisé dans ce travail, la méthode descriptive, pour la collecte et l'analyse des données. On a conclu que la transformation des institutions du waqf en entreprises entrepreneuriales augmentera leur performance. Outre, le Nasir (le gérant du waqf) doit avoir l'esprit d'entrepreneur, en cherchant des sources financières diversifiées, tout en respectant le caractère caritatif. Cela contribue au profit de l'institution du waqf, au secteur caritatif, et à la réalisation du développement durable.

Mots clefs : L'entrepreneuriat du waqf ; le développement durable ; l'Algérie.

مقدمة:

يندرج هذا البحث أساساً في إطار محاولة تنمية الوقف وتفعيل دوره في المجتمع، بحيث يحاول الباحثان رسم صورة عن الدور الذي يجب أن يلعبه قطاع الوقف (متملاً في زيادة الأعمال الوقفية) في البناء المؤسساتي للمجتمع والدور الذي يلعبه في عملية التنمية المستدامة بصفة عامة.

وجاءت هذه الفكرة انطلاقاً من افتراض الباحثان أن الشكل الحالي للمؤسسة الوقفية لا يقوم بالدور المنوط به والمرغوب في تحقيق تنمية الوقف ولا يساهم في مسار التنمية المستدامة (حالة الجزائر)، ومنه كان السؤال الجوهرى هو: كيف يمكن أن تساهم زيادة الأعمال الوقفية في تنمية الأوقاف وكذلك تحقيق التنمية المستدامة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسى يتوجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

أ. كيف يمكن تحسين هيكل المؤسسات الوقفية؟

ب. ما هي الإصلاحات الممكنة لتحويل الأوقاف إلى مقاولات إنتاجية؟

ج. كيف يمكن تعزيز الدور الاقتصادي والاجتماعي للأوقاف؟

د. كيف يمكن تحقيق التمويل الذاتي لقطاع غير ربحي؟

هـ. ما هو دور زيادة الأعمال الوقفية في تحقيق التنمية المستدامة؟

أهمية البحث:

تنمية الوقف تمثل جوهرًا لتعزيز الأثر الاقتصادي والاجتماعي للقطاع غير الربحي. ذلك يتحقق من خلال مجموعة من الإصلاحات التي تستهدف تطوير المؤسسات الوقفية وتحسين هيكليتها. واحدة من هذه الإصلاحات تشمل تغيير

البنية المؤسسية للمؤسسات الوقفية وتحويل الأوقاف إلى مقاولات إنتاجية. هذا يساهم في توفير مصادر تمويل ذاتية والمساهمة في تحقيق استدامة المؤسسات غير الربحية.

أهداف البحث:

هدف البحث هو تحقيق تطوير الوقف وزيادة تأثيره الاقتصادي والاجتماعي. يتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة من الإصلاحات التي تهدف إلى تحسين هيكل المؤسسات الوقفية وتحويل الأوقاف إلى مقاولات إنتاجية. يتعين على هذه الإصلاحات تعزيز الدور الاقتصادي والاجتماعي للأوقاف، وتحقيق تمويل ذاتي للقطاع غير الربحي.

المنهج المستخدم:

لمعالجة الاشكالية الموضحة سابقا انتهج الباحثان المنهج الوصفي، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وتنظيم المعلومات بما يتوافق وهذه الورقة البحثية، وتم اقتراح نموذج نظري جديد للمؤسسات الوقفية استنادًا إلى مفهوم ريادة الأعمال والمشاريع الصغرى. هذا النموذج يهدف إلى تعزيز كفاءة دور الوقف في المجالين الاقتصادي والاجتماعي.

1 البناء النظري للمقولة الوقفية

1.1. ريادة الأعمال

أ. «ريادة الأعمال هي نسق كجميع الأنساق تحتوي على بنية مكونة من عناصر مادية وغير مادية وبشرية وشبكة من التدفق المالي المعلوماتي، تربط مختلف العناصر لتحقيق وحدة المؤسسة. فهي مكان لظهور الفكر الإبداعي وخلق الثروة الاقتصادية كما لديها بعد سوسيو- مهني يقدم إضافات للمجتمع» (بوقرة و رحمانى، صفحة 98).

ب. «وظيفة البحث عن فرص الاستثمار والإنتاج، تنظيم المؤسسة للتجديد المستمر للعملية الإنتاجية، رفع رأس المال، توظيف اليد العاملة، تنظيم وترتيب الحصول على المواد الأولية واختيار المدير المسؤول عن العمليات اليومية في المؤسسة.

ج. ومن جهة أخرى هي "عملية خلق قيمة مضافة للمؤسسات والمجتمعات من خلال الجمع بين مجموعات فريدة من الموارد العامة والخاصة لاستغلال الفرص الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية، في البيئة المتغيرة» (عمارة، صفحة 02).

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن ريادة الأعمال تحوي مجموعة من الخصائص:

- ❖ مكان للإبداع وابتكار منتجات جديدة؛
- ❖ مكان لتوليد وخلق الفرص واستغلالها؛
- ❖ يتم من خلالها مزج مجموعة من العمليات وخلق نظام متكامل كانت بدايته فكرة مبتكرة ثم تجسدت؛
- ❖ هي كيان يتسم بالجرأة والأسبقية ويعمل على التطوير المستمر مع التميز بالمرونة والاستقلالية وتحمل المسؤولية والمخاطرة.

كما أن التوجه الريادي يتطلب مجموعة من الآليات، إذ أن ادراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لإعادة هندسة العمليات من أجل إنجاز العمل الريادي المؤسسي (خالدي، مهاوة، و شادلي، 2022، صفحة 6)

2.1.1. زيادة الأعمال الاجتماعية

أ. هي شركة اجتماعية تتضمن العديد من الأشكال، بما في ذلك روح المبادرة الاجتماعية. فالتشارك في حياة المدينة يولد تأثير اجتماعي قوي ويطلق الإبداع ويحقق التضامن. وفيها أشكال أخرى: مؤسسة ثقافية، شركة، آلة لتطوير التمكين (Dhoquois, p. 6).

ب. الأمر يتعلق بجعل المصلحة العامة سائدة في جميع قرارات الشركة من خلال الجمع بين الكفاءة الاقتصادية والأثر الاجتماعي. وهي أيضاً شركة تُشرك الأشخاص المعنيين وتعبئ جميع الموارد المتاحة لها من أجل التغيير الاجتماعي؛ مثل: تطوير العمالة (وتضمين الضعفاء)؛ والحصول على: (الخدمات الصحية الأساسية؛ السكن والتمويل) (Dhoquois, p. 7).

ج. هي مجموع الأفراد الذين يقدمون حلولاً مبتكرة للمشكلات الاجتماعية الأكثر إلحاحاً. فهي طموحة ومثابرة، وتتعامل مع القضايا الاجتماعية الرئيسية وتقدم أفكاراً جديدة لإجراء تغييرات واسعة النطاق (Dhoquois, p. 10). وبالتالي فريادة الأعمال الاجتماعية تعني بالأمور الاجتماعية، وتهتم بالجانب الاجتماعي أكثر منه من الجوانب الأخرى، وتعمل على تنمية العمل الاجتماعي (UZUNASLAN & TEK, 2021, p. 1196) وهو ما يصب في مضمون وغاية الوقف.

1-3 رائد الأعمال

أ. دخل مصطلح "رائد الأعمال" إلى النظرية الاقتصادية خلال القرن الثامن عشر (في البداية في كتابات ريتشارد كانتيلون)، لكنه أقدم من ذلك بكثير. استغرق الأمر بعض الوقت حتى تأخذ الكلمة المعنى الحالي أي الشخص الذي ينشئ شركة (مبتكر بشكل متكرر)؛ المعنى الأصلي لـ "رائد الأعمال" هو الفرد الذي يتصرف بنشاط، الشخص الذي يتصرف. لهذا السبب، يشير الفعل الفرنسي "Entreprendre" إلى العمل الحربي. يكشف ملخص مختصر لتاريخ المصطلح عن أنه تطور بنفس الطريقة في العديد من الثقافات. يتم استخدام نفس الكلمة باللغتين الفرنسية والإنكليزية: *Entrepreneur*.

وأصل الكلمة العبارة اللاتينية "Inter Prehendere"، وترجم حرفياً إلى: "الحجز (أو الاستيلاء) باليد"، وبمعنى "إتقان شيء ما جسدياً" (Boutillier, Sophie ; Uzunidis, Dimitri ;, p. 01).

ب. يعتبر رائد الأعمال الاجتماعي فرد متواضع، يتميز ب: الكرم، الطموح، الذكاء، الابتكار، عملي، التفاؤل، قادر على الاستماع، يأخذ الأفضل في كل من محاوره. حتى لو كان متواضعاً، إلا أن لديه شيئاً من البطولة: إنه الشخص الذي يريد "تغيير العالم"، يجب فعل الخير، خاصة أنه مراقب ناقد للممارسات الاقتصادية المهيمنة أو انجرافاتها.

(Dhoquois, p. 11).

ونستخلص مما سبق أن رائد الأعمال يجمع صفات القيادي والاداري كما أن لديه مقومات ريادية، فالمشروع الريادي يتطلب مدراء قياديين رياديين، حتى تكون لهم قدرة على التأثير وسلطة التغيير. كما ننوه إلى أن رائد الأعمال يحتاج إلى نظام بيئي مقاولي يتكون من مجموعة من الفاعلين، يدعم روح المبادرة ويحافظ على استمرارها. إن المعنى الأصح للنظام البيئي المقاولي يركز على تفاعل مكوناته وديناميكيته التي تجعل منه فضاء داعماً ومحفزاً للنشاط المقاولي وبيئة ملائمة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة التي من شأنها المساهمة بشكل كبير في تنمية الاقتصاد الوطني (بوقريط و سايب، 2022، صفحة 213).

1-4 الوقف

أ. «هو حبس العين عن التملك والتصدق بالمنفعة» (الأمين، صفحة 96).

ب. «حبس العين على ملك الوقف، والتصدق بمنافعها، أو صرف منفعتها إلى من أحب» (أبو سليمان، صفحة 06).

ج. «هو منع التصرف في ربة العين التي يمكن الانتفاع بها مع بقاء عينها، وجعل المنفعة لجهة من جهات الخير ابتداءً وانتهاءً» (أبوزهرة، صفحة 05).

د. أما القانون الجزائري فقد عرف الوقف في قنون الأوقاف 10/90 المؤرخ في 27 أبريل 1990 في مادته 03 «الوقف هو حبس العين عن التملك على وجه التأبيد، والتصدق بمنفعته على الفقراء، أو على وجه من وجوه البر، والخير» (الجريدة الرسمية العدد 21، 1991).

ويظهر من خلال التعاريف السابقة على أن الوقف هو تحبيس أصل وتحويل منفعة شخصية لصالح مسلمين من خلال تحويل ملكية خاصة إلى ملكية عامة يستفيد بها المجتمع، غايتها مرضاة الله تعالى وتكون مؤقتة أو على وجه التأبيد.

1-5 الوقف المؤسسي

وهو الوقف الذي يقوم على ادارة من قبل مؤسسة لها كيانها القانوني (الشخصية الاعتبارية) وتنظيم هيكله يحدد الصلاحيات والمسؤوليات، كما لها رؤية ورسالة محددة (عمري، 2022، صفحة 113)، كما لها أهداف تسعى لتحقيقها في ظل حوكمة، خاصة مع الطبيعة المميزة للمؤسسة الوقفية التي تجمع بين الملكية الخاصة والمنفعة العامة وكذا التنوع الوقفي (قروي و خولوني ، 2022، صفحة 143).

1-6 ناظر الوقف

أ. «يتولى إدارة الأملاك الوقفية ناظر للوقف حسب كفاءات تحدد عن طريق التنظيم» (المرسوم التنفيذي 98-381، 1998)، كما حدد المشرع هذه الكفاءات في مادته 07 من نفس المرسوم وهي رعاية الأملاك الوقفية، عمارتها استغلالها، حفظها وحمايتها.

ب. « ناظر الوقف يقوم بأدوار مهمة في سير المؤسسة الوقفية، حتى تؤدي هذه الأخيرة المهام المنطوية بها، باعتباره أداة التي يحقق بها الوقف أهدافه و مراميه، فهو همزة وصل بين العين الموقوفة والجهات المقرر صرف الربح إليها» (عزوزة و لبوعزيزي، 2022، صفحة 298).

ج. «هو من يباشر مهم النظارة ويطلق عليه المتولي والقيم، وإذا شرط الواقف متوليا وناظرا عليه، فيراد بالناظر المشرف» (عمري، 2022، صفحة 118).

ومما سبق نلاحظ أن ناظر الوقف هو شخص أو مجموعة من الأشخاص (مجلس نظارة) الذي توكل إليهم الاشراف وادارة الوقف، وتكون لهم الشرعية القانونية بتولي شؤون الوقف من إنماء وحماية واستغلال، ويعمل على تحقيق غايته التي قام عليها، في حدود شروط الواقف.

1-7 فرق بين رائد الأعمال وناظر الوقف

يعتبر المورد البشري هو الدعامة الأساسية في المؤسسة، ونجاحها واستمراريتها متوقف على أداءه وكفاءته، وحتى تتمكن ريادة الأعمال الوقفية من اختيار المورد الملائم يجب أن تفرق بين خصائص وصفات رائد الأعمال وناظر الوقف وفيما يلي جدول يحدد الفروقات بين صفات كل واحد منهما:

جدول رقم -1-: صفات مميزة لكل من رائد الأعمال وناظر الوقف

المتغيرات	رائد الأعمال	ناظر الوقف	ناظر ريادة الأعمال الوقفية
الشخصية	<p>الديانة: وهنا لا يؤخذ بعين الاعتبار التوجه الديني في اختيار رائد الأعمال.</p> <p>الصفات الجسمية: وتعني السلامة العقلية والجسدية وهي ما يقابلها البلوغ والعقل في ناظر الوقف.</p> <p>الصفات الخلقية: وهي ما يقابلها العدالة والأمانة في صفات الشخصية لناظر الوقف.</p> <p>الصفات المهنية: وهي تقنيات كفاءات ومؤهلات رائد الأعمال والقدرة على الانجاز ويقابلها الكفاية في صفات الشخصية لناظر الوقف.</p>	<p>الديانة: الاسلام وهو شرط اذ لا يولى من هو ليس على دين الاسلام على أمور المسلمين.</p> <p>البلوغ والعقل: فلا يكون ناظر على الوقف إلا من كان بالغاً وعاقلاً.</p> <p>العدالة: وتعني من كانت له سمعة طيبة بعيداً عن الفسق.</p> <p>الأمانة: ويشترط الناظر أن يكون أميناً تقياً.</p> <p>الكفاية: وتعني القدرة على الاشراف والكفاءة في الأداء.</p>	<p>من خلال عرض الصفات الشخصية لكل من رائد الأعمال وناظر الوقف وجدنا أنهما متشابهان لكن ناظر الوقف يزيد عليه بشرط الاسلام وهو ما يتوجب أن يكون في ناظر ريادة الأعمال الوقفية بالإضافة إلى الصفات الجسمية والخلقية والمهنية.</p>
الوظيفة	<p>وتعني كل الاجراءات والتصرفات الصادرة من رائد الأعمال من أجل تسيير مشروعه فتجده مدير يصدر القرارات كما تجده القائد الذي لديه القدرة على التأثير في الآخرين، كما تجده لديه الحس الريادي من حيث الاستباقية والمبادأة، كما له الجرأة في تجربة أفكار جديدة، فهو شخص متكامل لديه قدرات ومهارات تميزه عن الآخرين.</p>	<p>ويقصد بها كل التصرفات والاجراءات والأعمال التي يقوم بها الناظر من أجل رعاية وانماء وحماية واعمار الوقف وصيانتها وحفاظه واستمراره، وتوزيع ريعه.</p>	<p>وهو ذلك الشخص الذي يجمع بين رائد الأعمال وناظر الوقف فهو من يتولى أمور ريادة الأعمال الوقفية بخصائص رائد الأعمال وشروط ناظر الوقف.</p>
الحرية	<p>له الحرية المطلقة في طريقة تسيير وادارة مشروع وطرق استغلال وخلق الفرص، كما لديه الحرية في صرف العوائد، واعادة استثمارها.</p>	<p>لديه حرية مقيدة بتنفيذ شروط الواقفين، وذلك اما عن طريق استغلال الوقف أو توزيع العوائد واعادة استثمارها، فهو</p>	<p>يجب على ناظر ريادة الأعمال الوقفية أن تكون له استراتيجية وله القدرة على التأثير على الواقفين حتى يتمكن من</p>

	مقيد بتنفيذ شرط الواقف فيما لا يخالف الشريعة،	اقتناعهم برؤيته، وبالتالي يعمل بحرية في تنفيذ رسالته.
المخاطرة	وهي ميزة من مميزات رائد الأعمال حيث تكون له روح المخاطرة مع تحمل المسؤولية، حيث يكون له كيان ذو كفاءة وقدرة عالية على تقييم المشاريع وإدارة المخاطر، وقدرة على تغيير واتخاذ القرارات الجيدة في الوقت المناسب.	بالنسبة للناظر فهو ممنوع من المخاطرة بالوقف، أي إذا كانت الفرصة جيدة وكان معدل الخطر كبير فان ناظر الوقف ملزم بالحفاظ على الوقف وعدم المجازفة واستغلال الفرص، فهو يميل إلى المضمون منه أكثر من المخاطرة.
المسؤولية	ان كاريزما رائد الأعمال تجعله شخص يتحمل تبعات قراراته.	ان الشخصية الاعتبارية تجعل من ناظر ريادة الأعمال الوقفية يتحمل المسؤولية وفقا لسلطة القانون والتنظيم المعمول به وكذا على حسب نسبة الخطأ.
الأهداف	تعظيم الأرباح، والتطوير المستمر، الاستدامة، العمل على تحقيق الأهداف التي خلق المشروع من أجلها.	إن ناظر ريادة الأعمال الوقفية يعمل على تعظيم الأرباح وغيرها من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها رائد الأعمال، غير أن لديه الجانب الخيري الذي يعمل أيضا على تعظيمه.
الاهتمامات	الجانب الاقتصادي	الجانبين معا

المصدر: من اعداد الباحثان

8-1 ريادة الأعمال الوقفية

ريادة الأعمال الوقفية هي تلك المؤسسة التي في تأسيسها وجوهرها وأركانها وعناصرها وهدفها عبارة عن وقف تام المعالم والأركان؛ لكنها تتميز بروح المبادرة والإبداع والابتكار وخلق القيمة والكفاءة والحوكمة في تعبئة الموارد واستغلالها؛ ولها ذلك الأثر الاجتماعي (Abdallah, 2018, p. 71)، الاقتصادي، الثقافي الواسع في المجتمع دون الخروج عن بعدها الخيري وكذلك الأهم وهو: مرضاة الله سبحانه وتعالى؛ كما أنه يقودها "ناظر الوقف رائد الأعمال" الذي يتميز بصفة الناظر الشرعية (الإسلام، التكليف، الكفاية للتصرف، الخبرة به، القوة عليه)، وكذلك يتميز بصفة رائد الأعمال، فهو

القائد، وعليه (الإبداع، الابتكار، التجديد، القيادة، الفراسة، الطموح، الذكاء، يخلق، يرى الفرص، يسأل كيف وأين، يبني فريق، يجعل الأمور تحدث) (كافي، 2022، صفحة 54).

2- تجارب دولية عن ريادة الأعمال الوقفية

ان دراسة التجارب الدولية الرائدة بكل ما تحتويه من أبعاد أمر شائك وواسع، وقد يتعد بنا عن الهدف الذي وضعت له هذه الدراسة، فهي تحاول تتبع تطبيق البناء المؤسسي لريادة الأعمال الوقفية، لذا حاولنا تسليط الضوء على صاحب الوقف، قصة الوقف، رسالة الوقف، وإدارة الوقف لثلاثة مؤسسات رائدة.

1-2 أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي، قصة الوقف

وهي التجربة الأولى التي سنتعرض إليها باعتبارها أنجح مؤسسة ووقفية عربية انتهجت فكر ريادة الأعمال الوقفية وذلك من خلال تعريف بصاحب الوقف وكيف تحولت فكرته إلى حقيقة في الواقع، ورؤية والرسالة التي تعمل على تحقيقها.

أ. صاحب الوقف

الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي (رحمه الله) كان يسعى دائماً لزيادة ماله واستثماره بشكل يعود بالنفع على الفرد والمجتمع. كان يؤمن بضرورة تحقيق توازن بين تجميع الثروة وتوزيعها بطريقة تساهم في تعزيز الازدهار الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال: الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي أسس وفقاً لضخماً بشكل فريد من خلال تحويل ثروته إلى شركة قابضة يملكها هو وورثته. هذا النموذج المؤسسي الفريد سمح للوقف بتلبية احتياجاته المالية بشكل مستقل، مما ضمن نموه واستدامته. بالإضافة إلى ذلك، قام بتوزيع جزء من ثروته على أفراد أسرته للحفاظ على الترابط الأسري. بهذا النهج، نجح الشيخ سليمان في تنفيذ مخططه بنجاح حتى وفاته في 27 يونيو 2017م.

ب. قصة الوقف

بدأت قصة سلسلة أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي عندما قرر تخصيص حصة من ثروته للوقف، وذلك بعد تقسيم ثروته بين الله وأفراد عائلته. حصة الوقف كانت تشمل ملكيته في شركة قابضة تزيد عن الثلث من ممتلكاته. قام بتشكيل لجنة تضم مشايخ وأشخاص آخرين لمناقشة وتطوير الخطة والصيغة المناسبة لتأسيس الوقف. تم توثيق هذه الخطة في محضر يوضح تفاصيل الهبة التي تمنح لعائلته وتفاصيل الوقف الذي تخصص لله (الراجحي س.، صفحة 16).

ج. رسالة الوقف

رداً لجميل الوطن عليه، وسعيًا لجعل المملكة العربية السعودية من كبريات الدول المتقدمة على مستوى العالم في المنح الاجتماعي، فقد اختار الشيخ سليمان الراجحي إحدى مسارات الخير النافع ممتد الأثر، وهو مسار يستند على فكرة الأوقاف كمصدر للتمويل والدعم.

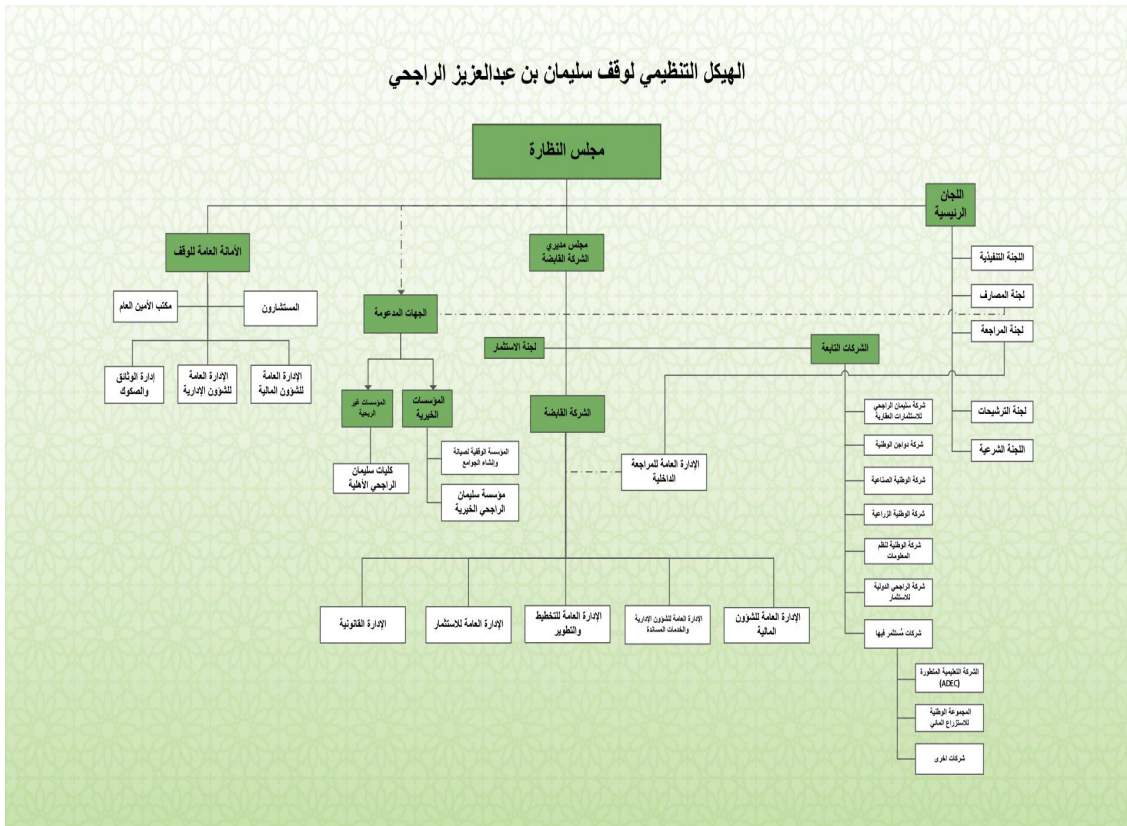
- ❖ رؤية الوقف: نموذج عالمي يُرسخ قيم وأثر الوقف الإسلامي في عمارة الأرض؛
- ❖ رسالة الوقف: تعظيم النفع وتنمية المجتمع وتحقيق الاستدامة والنماء؛
- ❖ قيم الوقف: الإخلاص والإحسان، الحوكمة، المشاركة، التعلم المستمر، المهنية والاحترافية.

د. إدارة الوقف

من خلال هذا العنصر سيتم التكلم عن الجهة المسؤولة عن ادارة وقف الراجحي، وهيكلها التنظيمي واستراتيجيتها المنتهجة.

شركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة: هي الشركة الأم والتي أوكلت لها مهمة إدارة الوقف وكذلك حصص عائلة الواقف (الهبه)؛ بيهكل تنظيمي وظيفي (يمكنك الرجوع لتفاصيله في: (القابضة، الهيكل التنظيمي للوقف، 2019):

الشكل رقم -1- : الهيكلية الإدارية لشركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة



المصدر: (القابضة، الهيكل التنظيمي للوقف، 2019)

وبرؤيا واضحة «تحقيق التميز والريادة في أصول الوقف وصيانتها وتعظيم مردودها، وذلك من خلال دعم التطور الاقتصادي والاجتماعي وتوفير أكبر عائد لمصارف الوقف، من خلال بيئة عمل استثمارية تُدار بأحدث المعايير وأجودها وأكثرها مواكبةً للتطور، وتعمل الشركة وفق فلسفة استثمارية متخصصة وهي إدارة الأصول والبحث عن فرص استثمارية متميزة واستغلالها من خلال منهجية إدارة المخاطر المالية والتشغيلية، بهدف زيادة حجم الأصول والمحافظة على استدامة الوقف قوياً. كما أننا في الشركة نعلم منهجية التنوع في الأصول والفئات وقطاعات الاستثمار داخلياً وخارجياً» (القابضة، من نحن، 2019)؛ وقد كان لها:

❖ رؤية: تحقيق التميز والريادة في إدارة أصول الوقف وصيانتها وتعظيم مردودها؛

❖ رسالة: ندعم التطور الاقتصادي والاجتماعي ونوفر أكبر عائد لمصارف الوقف من خلال بيئة عمل استثمارية تُدار بأحدث المعايير وأجودها ومواكبة للتطور.

هـ. إدارات الشركة

تم تقسيم إدارة الشركة إلى خمسة إدارات جزئية وظيفية كما يلي:

❖ الإدارة العامة للمالية؛

❖ الإدارة العامة للاستثمار؛

❖ الإدارة العامة للتخطيط والتطوير؛

❖ الإدارة العامة للخدمات المساندة؛

❖ إدارة الشؤون القانونية.

و. قيمة أصول الوقف

رتب موقع أرقام "أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي" في المرتبة السابعة لأكبر ملكية في السوق من حيث القيمة السوقية بتاريخ 31 أكتوبر 2013 م، بإجمالي القيمة المملوكة في السوق بـ: 21.46 مليار ريال سعودي (أرقام، 2013) أي حوالي 5.72 مليار دولار؛ ثم ارتفعت القيمة سنة 2017م لتزيد عن 60 مليار ريال أي حوالي 16 مليار دولار حسب تصريح الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي رحمه الله (الراجحي س.، 2017).

ز. القطاع الذي ينشط فيه

اختارت شركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة استراتيجية تنويع الاستثمارات مستهدفة أربع قطاعات رئيسية هي:

❖ الاستثمار المالي والعقاري؛

❖ الاستثمار الغذائي والزراعي؛

❖ الاستثمار الصناعي؛

❖ الاستثمار التعليمي والتقني.

ح. المنتج أو الخدمة الوقفية

لشركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة عدد من المنتجات حسب قطاعات الاستثمار الأربعة سابقة الذكر؛

ولكن أهم منتجاتها ما يلي:

❖ بناء وتشيد العقارات المختلفة في مناطق مختلفة من المملكة (مكة المكرمة، المدينة المنورة، الرياض، جدة، الدمام،

الخبر، القصيم، حائل)؛

❖ دواجن الوطنية؛

❖ مصانع (البلاستيك، الصناعات الغذائية...)

❖ التعليم المتخصص (الشركة التعليمية المتطورة، معهد دواجن الوطنية للتقنية).

ط. طريق تمويل الوقف

إن المصدر المالي الأول لوقف الراجحي هو وقف الشيخ سليمان الراجحي في حد ذاته (ما يمثل نصيبه في الثروة

والذي قدره بما يزيد عن الثلث كما ذكرنا سابقاً) وهو يعد رأسمال الوقف؛ ثم يتم تمويله وتنميته من خلال عائدات استثمارات

شركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة في القطاعات السابقة الذكر.

2-2 جامعة هارفارد

وتعتبر جامعة هارفارد من أقدم وأكبر الجامعات الوقفية في العالم، وكانت بداياتها بتبرعات صغيرة، والايمان بالفكرة

والعمل على انجاحها جعلها تستمر على مدى سنوات عديدة.

أ. صاحب الوقف

في 26 نوفمبر عام 1607 ولد جون هارفارد John Harvard وكان رجل دين إنجليزي عاش في الولايات

المتحدة الأمريكية في ماساتشوستس بالتحديد وأخذت جامعة هارفارد اسمه فيما بعد. ولد جون هارفارد في لندن في 26

نوفمبر 1607، أسس جون هارفارد الجامعة عام 1636 وكانت بدايتها أنه وهب مجموعه كتب ومراجع علمية لمجموعة من

طلبة العلم والباحثين ومبلغ مالي حوالي 100 جنية إسترليني. ولم يكن يعلم أن هبته ستكون نواة جامعة ممتازة. وتوفي هارفارد

في 14 سبتمبر (قروي و خولوفي ، 2022، صفحة 149).

ب. قصة الوقف

تعتبر جامعة هارفارد من أقدم الجامعات الوقفية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تأسست في سنة 1636م، وبدأت باثني عشر طالبا فقط، وفي البداية تبرع لهم بعض فاعلي الخير ببعض الكتب إضافة إلى الإعانات التي قدمها "جون هارفارد" مؤسس الجامعة لأولئك الطلاب. ومن تلك البداية المتواضعة؛ تطورت جامعة هارفارد عبر مسيرة طويلة منذ أكثر من ثلاثة قرون حتى أصبحت اليوم أكبر جامعة وقفية في العالم (الصلاحات، 2019، صفحة 19).

ج. إدارة الوقف

جامعة هارفرد أكثر من 13 ألف صندوقا (harvard, 2018)، ثلثها مدار من قبل شركة HARVARD MANAGEMENT COMPANY شركة هارفرد مانجمنت - (HMC) وهي شركة تابعة ومملوكة بالكامل لجامعة هارفرد - والتي تدير محفظة متنوعة للغاية تتضمن فئات أصول طويلة الأجل، وأقل سائلة، (يدار الوقف من قبل فريق استثماري ذو خبرة عالية)، يتم انتخاب مجلس إدارة شركة "هارفرد مانجمنت" من قبل رئيس وأعضاء جامعة هارفرد. أعضاء مجلس إدارة شركة "هارفرد مانجمنت" بحكم مناصبهم هم رئيس جامعة هارفرد، وأمين الخزانة، والمدير المالي الرئيسي، بالإضافة إلى الرئيس التنفيذي لشركة "هارفرد مانجمنت" يتم اختيار أعضاء آخرين، قادة في مجالات تخصصهم، لخبراتهم الاستثمارية والأكاديمية والخدمية. أما النسبة المتبقية فمدارة من قبل شركات متخصصة.

د. رسالة الوقف

جامعة هارفرد التي تضم كلية البكالوريوس، والمدارس العليا، والهيئات الأكاديمية الأخرى، ومراكز البحوث والمؤسسات التابعة مهمتها هي تثقيف المواطنين وقادة المواطنين، من خلال الالتزام بالقوة التحويلية لتعليم الفنون والعلوم الليبرالية ودعم الأهداف التعليمية والبحثية للجامعة.

هـ. قيمة أصول الوقف

بالنسبة للسنة المالية الأخيرة المنتهية في 30 يونيو 2018، بلغت قيمة الوقف 39.2 مليار دولار (harvard, 2018).

و. القطاع الذي ينشط فيه

تنشط جامعة هارفرد ضمن قطاع التعليم والبحث العلمي، تشتهر جامعة هارفرد بالقيادة العالمية في مجال التعليم، وتتألف هيئة التدريس في جامعة هارفرد من رجال ونساء من الباحثين العالميين. أعضاء هيئة التدريس هم من الأفراد المتحمسين والفضوليين الذين يواصلون أبحاثهم الخاصة أثناء التدريس في جامعة هارفرد. يأتيون من جميع أنحاء العالم، ليصل بهم إلى ثروة من المعرفة المختلفة (قروي و خولوني، 2022)

ز. المنتج أو الخدمة الوقفية

جامعة هارفارد تُقدم خدمات متعددة في مجموعة واسعة من المجالات، من تعزيز الفرص التعليمية ودعم المجتمع المحلي والشراكات المحلية إلى الفنون والثقافة والاهتمام بالبيئة والتغيير المناخي. تعمل الجامعة على دعم التعليم مدى الحياة وتعزيز الاقتصاد المحلي والمشاركة المجتمعية (الصلاحات، 2019) بالإضافة إلى التفرغ لقضايا البيئة والمساهمة في مستقبل صحي وصديق للبيئة.

ح. طريق تمويل الوقف

يتكون الوقف من أكثر من 13000 صندوق. أكبر فئتين من الصناديق تدعم أعضاء هيئة التدريس والطلاب، بما في ذلك الأستاذية والمساعدات المالية للطلاب الجامعيين، زمالات الخريجين، والحياة والأنشطة الطلابية. ثلثها يدار من طرف شركة إدارة هارفارد (HMC) (محفظة مالية استثمارية)، والباقي يدار من قبل شركات متخصصة (الصلاحات، 2019)، بالإضافة إلى الهبات، والمساعدات التي تحصل عليها الجامعة.

2-3 مؤسسة قارفيلد-وستون

تميزت أوقاف مؤسسة (قارفيلد وستون) بالخصائص التالية:

أ. صاحب الوقف

قام (قارفيلد وستون) الذي ولد عام 1898م بكندا، بالعمل مع أبيه (جورج وستون) -اجتهد وبني نفسه بنفسه إلى أن أصبح رجل أعمال، كانت بدايته في سن مبكرة من مصنع (وستون) للخبز المحلي، لكنه سرعان ما التحق بصفوف الخدمة في الحرب العالمية الأولى، التي شاهد في أثنائها أشهر المصانع البريطانية في صناعة البسكويت، فتيقن عندئذ أنه يستطيع صناعة نوع من المنتج نفسه وتسويقه في كندا. ثم عاد إلى الانضمام إلى عمل أبيه عام 1919م، وأقنعه باستيراد معدات صناعة البسكويت إضافة إلى الاستعانة بالخبرة اللازمة في إنجلترا، وبوفاة أبيه سنة 1924م، أصبح (قارفيلد وستون) رئيساً لشركة (جورج وستون) المحدودة (كندا) (garfieldweston, 2023).

تطورت أعماله وازدهرت، ففي عام 1931م قام بالاستحواذ على مخازن بريطانية، وتحديثها عام 1933م بدعم من مستثمر في (نيويورك)، واستحوذ أيضاً على سلسلة من مصانع البسكويت والخبز في أنحاء المملكة المتحدة، ثم قرر الانتقال مع أسرته إلى إنجلترا عام 1935م لإدارة الاستثمار الخارجي الذي ينمو بسرعة تحت مظلة "تحالف المخابز"، وبحلول عام 1961م تحول كيان تحالف المخابز إلى شركة (وستون أسوشيتد بريتش فودز).

في عام 1978م منحت كندا (قارفيلد وستون) وسام الاستحقاق، وتوفي في العام نفسه إثر تعرضه لأزمة قلبية عن عمر يناهز الـ (80) عاماً. وعقب وفاته، انتقلت مقاليد إدارة (وستون أسوشيتد بريتش فودز) إلى ابنه (قاري) (garfieldweston, 2023)، وتعد مؤسسة Garfield Weston واحدة من أكبر المؤسسات الخيرية في العالم،

حيث تبلغ أصولها 9.7 مليار جنيه إسترليني في 5 أبريل 2017، وتعود أغلبية ملكيتها إلى المؤسسة Wittington Investment (Garfield_Weston, 2023).

ب. قصة الوقف

في عام 1958، قام قارفيلد وزوجته ريتا بتأسيس صندوق خيرى مبني على مبدأ تحقيق الخير للشعب الكندي. بدأوا العمل في هذا الصندوق بفضل الجهود الشاقة للموظفين الكنديين، ومن ثم تم إنشاء مؤسسة قارفيلد وستون في المملكة المتحدة. هذا كان نتيجة لرغبة قارفيلد في تحقيق أهدافه الخيرية الشخصية خلال الحرب، واعتبر أن هذا هو الوقت المناسب لوضع إطار رسمي لأهدافه الخيرية، حيث كان قد حقق المال الكافي وكان يستعد للتقاعد المبكر. وفي هذا السياق، أسس قارفيلد وزوجته ريتا مؤسسة قارفيلد وستون في كندا ومؤسسة قارفيلد وستون في المملكة المتحدة كمؤسسات خيرية في عام 1958. تم تأسيس هذه المؤسسات من خلال وقف حصة الزوجين في شركة العائلة وتحولت هذه الوقفة إلى مؤسسات خيرية معترف بها رسمياً (Garfield_Weston, 2023).

ج. رسالة الوقف

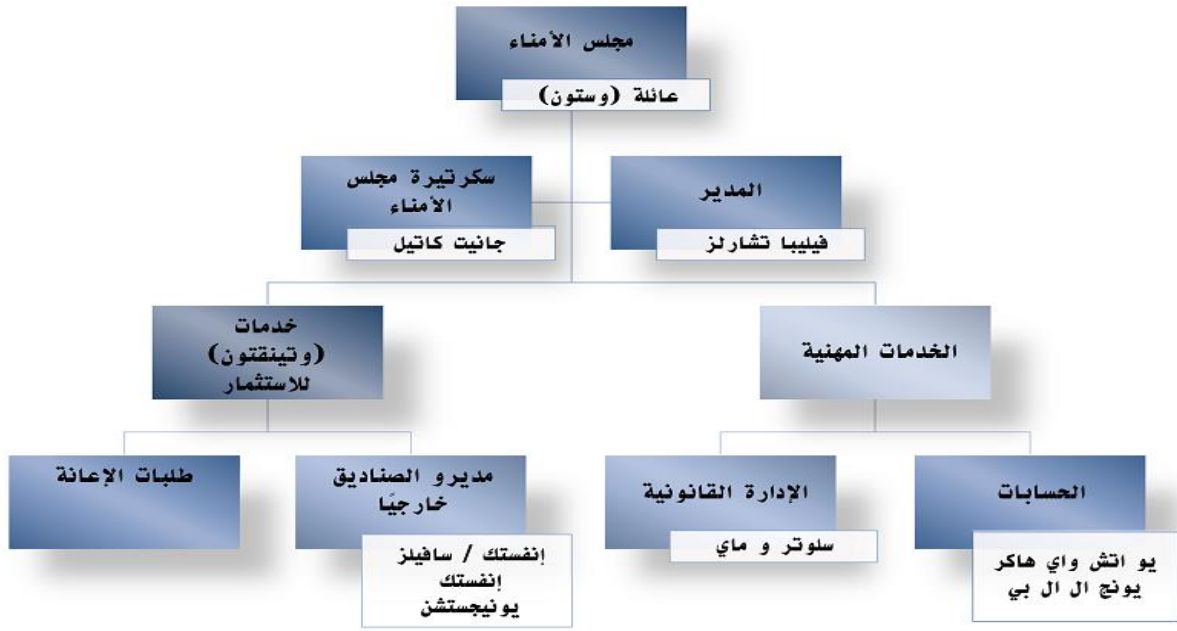
من خلال تجارب قارفيلد وستون في الحرب العالمية الأولى والثانية، أدركوا مجموعة متنوعة من الاحتياجات والقضايا الخيرية. كان لقارفيلد دور سياسي في المملكة المتحدة حيث ساهم في زيادة الوعي الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية. كان يعتبر العمل الخيري فيما يتعلق بكندا والكنديين أمراً هاماً وكان يؤمن بأن الناس هم السبب وراء نجاحهم. (garfieldweston, 2023) وفي أثناء الكساد الكبير، قامت الشركة ببذل أقصى جهدها للحفاظ على القوى العاملة وأعرب قارفيلد عن عدم رغبته في التخلص من أي عامل، مشدداً على أهمية العمال في نجاح المؤسسة، كما شكلت القضايا الاجتماعية والقيم الاجتماعية الراسخة أساساً للأهداف الخيرية لوستون. وحاولت العائلة الابتعاد عن الانتباه العام وعدم الكشف عن هويتها في أنشطتها الخيرية، كما أن مؤسسة قارفيلد وستون تعتمد على مرونة كبيرة في دعم مجموعة متنوعة من الأنشطة وتهدف إلى الاستجابة السريعة للحاجات العاجلة دون أولويات محددة أو تفضيلات إقليمية. تتميز المؤسسة بمرونتها والقدرة على التجاوب مع المنظمات التي تمكنها من تحقيق احتياجات خاصة وعمل عالي المستوى.

د. إدارة الوقف

في البداية بدأ قارفيلد وستون تأسيس الصندوق الخيري بأنفسهما، وكان وقتها هو وستون عاملاً واحتكما لإدارة الصندوق بمساعدة ابنهم الأكبر قارفيلد "قاري" هوارد وستون الذي كان في سن الثلاثين. قاري كان شريكاً فعالاً في أعمال العائلة منذ صغره، وفقاً لأحكام وثيقة الوقف، بعد وفاة قارفيلد وستون وزوجته، تصبح سلالة الزوجين الأمناء للوقف. ويتعين ألا يقل عدد الأمناء عن خمسة وأن لا يزيد عن عشرة. في حال نقص عدد الأمناء عن الحد الأدنى، يجب تعيين أمين من السلالة المباشرة لوستون، ويجب أن تقتصر تعيينات الأمناء على أفراد العائلة. يعمل الأمناء بمسؤولية

مباشرة على إدارة المؤسسة ويجتمعون بانتظام للموافقة على المنح الكبيرة والتصديق على المنح الصغيرة. يحتل أغلب الأمناء مناصب أمناء في مجالس إدارة منظمات خيرية أخرى في المملكة المتحدة أو كندا أو الولايات المتحدة. هذا النهج يهدف إلى ضمان تحقيق جميع الأعضاء لأهداف الوقف ومراعاة اللوائح الخيرية.

الشكل رقم -2- : الهيكلية الإدارية لمؤسسة قارفيلد وستون



المصدر: شركة وقف سلمان بن عبد العزيز الراجحي القابضة، دراسة تحليلية لثلاثة من أبرز الأوقاف في المملكة المتحدة (مؤسسة قارفيلد وستون)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للشركة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 34.

هـ. قيمة أصول الوقف

لقد أسست مؤسسة (قارفيلد وستون، المملكة المتحدة) لأغراض خيرية فقط؛ حيث توزع المؤسسة الدخل الذي يرد إليها من ذراعها الاستثماري، شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة، وهي شركة انجليزية خاصة أسست عام 1941، وتعد الكيان القابض لكل الأعمال التجارية التي تتم في المملكة المتحدة، بما في ذلك شركة (أسوشيتدفودز)، تمتلك مؤسسة (قارفيلد وستون) الخيرية (79.2%) من شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة، ويمتلك أعضاء عائلة (وستون) (20.8%) المتبقية (garfieldweston, 2023).

ووفقاً لأحكام صك الوقف، يشكل الاستثمار في مجموعة شركات (وتنقتون) للاستثمار المحدودة رأس المال الدائم الموقوف للمؤسسة، ولا يجوز لمجلس الأمناء التصرف في هذه الاستثمارات إلا بإجماع جميع الأمناء على ذلك، والهدف من الاستثمار المحافظة على القيمة المطلقة لرأس المال. إن المؤسسة لديها عدد صغير من الصناديق التي تدار خارجياً، إضافة

إلى مبلغ الوقف الأصلي المكون من (79.2%) من أسهم شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة، وتبلغ قيمة تلك الصناديق (88.9) مليون جنيه إسترليني (Garfieldweston, 2023).

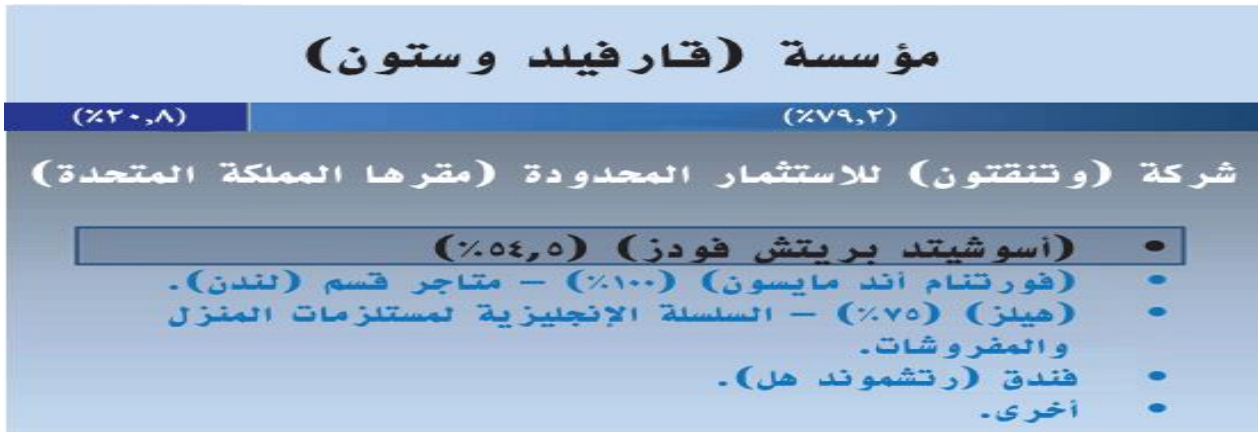
و. القطاع الذي ينشط فيه

تتحصل مؤسسة (قارفيلد وستون) على دخل يرد إليها من ذراعها الاستثماري، شركة (وتنقتون) للاستثمار المحدودة بوصفها الكيان القابض لكل الأعمال التجارية التي تتم في المملكة المتحدة. وكذلك الاستثمار المباشر في صناديق مملوكة للمؤسسة وتدار خارجيا. فهيكلة شركة (وتنقتون) للاستثمارات المحدودة (ويل) القابضة تتكون بصورة أساسية من:

- شركات تابعة مباشرة: (فورتنام أند مايسون، هيلز، فندق رتشموند هل، استثمارات (وتنقتون) للتطوير العقاري المحدودة، أخرى)؛

- مجموعة (أسوشيتد بريتش فودز) والشركات التابعة (54.5% المملوكة من شركة ويل) (Garfield_Weston, 2023).

الشكل رقم -3- : الأصول الأساسية لوقف مؤسسة (قارفيلد وستون)



المصدر: شركة وقف سلمان بن عبد العزيز الراجحي القابضة، دراسة تحليلية لثلاثة من أبرز الأوقاف في المملكة المتحدة (مؤسسة قارفيلد وستون)، حقوق الطبع والنشر محفوظة للشركة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 18.

ز. المنتج أو الخدمة الوقفية

تتسم مؤسسة (قارفيلد وستون) بتاريخ طويل من التمويل الخيري وتقديم التبرعات لمجموعة متنوعة من المنظمات الخيرية والمشروعات. ومنذ سنوات قليلة، انتقل تركيز المؤسسة نحو الجهود المجتمعية المبتكرة والبحوث الطبية، بالإضافة إلى دعم المستشفيات والجامعات، ركزت أهداف المؤسسة على تعزيز التعليم والصحة والفنون والرعاية الاجتماعية، وتتعاون المؤسسة مع منظمات محلية ودولية لتحقيق أهدافها الخيرية. تقوم المؤسسة أيضاً بدعم البحوث والمشروعات التي تسهم في تطوير المجتمع وتحسين جودة الحياة، بالإضافة إلى ذلك، تهتم المؤسسة بقضايا البيئة والعقيدة وتعزيز الشباب وتنمية قدراتهم. إجمالي توزيع المنح لعام 2013م بلغ 49.5 مليون جنيه إسترليني (Garfield_Weston, 2023).

ح. طريق تمويل الوقف

لقد أسست مؤسسة (قارفيلد وستون، المملكة المتحدة) لأغراض خيرية فقط، ولا يوجد لديها وظيفة استثمار، فهي تعمل بشكل خيري فقط؛ حيث توزع المؤسسة الدخل الذي يرد إليها من ذراعها الاستثماري، شركة (وتنقوتون) للاستثمار المحدودة بوصفها شركة قابضة، وهي شركة انجليزية خاصة أسست عام 1941م، وتعد الكيان القابض لكل الأعمال التجارية التي تتم في المملكة المتحدة، بما في ذلك شركة (أسوشيتد فودز). تمتلك مؤسسة (قارفيلد وستون) الخيرية (79.2%) من شركة (وتنقوتون)، والنسبة المتبقية يمتلكها أعضاء عائلة (وستون) (20.8%). كما أن لها دخل -استثمار مباشر 100%- قليل من صناديق تتم إدارتها خارجيا ومملوكة من المؤسسة نفسها (garfieldweston, 2023).

الخلاصة

إن المؤسسات الوقفية التي اقتربت من مفاهيم ريادة الأعمال والابتكار شهدت تحسیناً ملموساً في أدائها وتأثيرها. إذ قامت هذه المؤسسات بتحويل أصولها وأعمالها الخيرية إلى مشاريع منتجة تستهدف تحقيق فوائد اقتصادية واجتماعية. ونظراً لأنها تجمع بين الأعمال الخيرية ومفاهيم ريادة الأعمال، فإنها تبنت نماذج إدارية حديثة وفعالة، مما أسهم في تعزيز الكفاءة والحوكمة في إدارتها. كما قامت هذه المؤسسات بتنويع مصادر تمويلها بين المصادر الداخلية والخارجية، مما ساهم في ضمان استدامة أنشطتها. ولتعزيز قيمة الأصول الوقفية، تم توجيه الاهتمام نحو إنشاء مشروعات وخدمات ورفية مبتكرة تلي احتياجات المجتمع بكفاءة وتضيف قيمة اجتماعية مرغوبة، ومنه نستنتج أن:

- ✓ ريادة الأعمال تساهم في تطوير المؤسسات الوقفية وجعلها أكثر كفاءة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- ✓ يمكن تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسات الوقفية من خلال تبني مفاهيم ريادة الأعمال؛
- ✓ الريادة الوقفية تحول الأوقاف إلى مشروعات إنتاجية توفر مصادر تمويل ذاتي وتسهم في تحقيق الاستدامة؛
- ✓ يمكن تطوير نماذج جديدة للمؤسسات الوقفية مستمدة من مفاهيم البناء المؤسسي لريادة الأعمال لزيادة الأثر الاقتصادي والاجتماعي.

كما توصلنا إلى بعض المقترحات منها:

- ✓ يجب التفكير جدياً في تحويل الأوقاف إلى مقاولات؛ أو على الأقل زرع فيها فكر ريادة الأعمال، وذلك لضمان استقلاليتها ونموها؛
- ✓ سن القوانين والعمل على تجسيدها على أرض الواقع، وكذا دعم ومرافقة رائد الأعمال الوقفية؛
- ✓ تعليم وتدريب نظار الوقف على فن ريادة الأعمال، ضماناً للحكومة والكفاءة في التسيير؛
- ✓ انشاء تخصصات جامعية خاصة في نظارة ريادة الأعمال الوقفية، ومتابعة الطلبة ومرافقتهم بعد التخرج.

قائمة المراجع

باللغة العربية

- أرقام. (2011, 11, 20). *رصيد للملكيات الكبيرة المعلنة في السوق السعودي*. تم الاسترداد من أرقام: <http://gulf.argaam.com/article/articledetail/379385>
- الجريدة الرسمية العدد 21. (27 جويلية, 1991). الجزائر.
- المحدد لشروط وإدارة الأملاك الوقفية و تسييرها وحمايتها المرسوم التنفيذي 98-381. (06 ديسمبر, 1998). ا الرسمية الجريدة. مادة 33. الجزائر، جريدة الرسمية، الجزائر: العدد 90.
- آمال عبد الوهاب عمري. (2022). *سلسلة الرسائل الجامعية (26) دكتوراه العمل المؤسسي للوقف بين نظريات الإدارة والمقتضيات الشرعية*. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف 2022.
- أوقاف سليمان بن عبد العزيز الراجحي. (2016). *الشيخ سليمان الراجحي قصته مع الأوقاف*. الرياض: أوقاف سليمان الراجحي.
- حسن عبدالله الأمين. (1994). *الوقف في الفقه الإسلامي*. تأليف إدارة و تمييز ممتلكات الأوقاف (الصفحات 91-148). جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.
- سامي محمد الصلاحيات. (2019). *معايير الاستدانة المالية للمؤسسات الوقفية أوقاف جامعة هارفارد نموذجا*. مجلة اسرا الدولية للمالية الإسلامية مجلد 10 عدد الأول يونيو 2019 ، 1-34.
- سليمان بن عبدالعزيز الراجحي. (15, 04, 2017). لقاء جديد وملهم وصادق مع الشيخ الكريم سليمان الراجحي. (يوسف بن محمد المهوس، المحاور)
- شركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة. (06, 03, 2019). *الهيكل التنظيمي للوقف*. تم الاسترداد من asrhc: https://www.asrhc.com/?page_id=296
- شركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة. (06, 03, 2019). *من نحن*. تم الاسترداد من asrhc: https://www.asrhc.com/?page_id=28
- شريف عمارة. (2017). *محاضرات في مقياس المقاولاتية*. جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر.
- صباح قروي، و هيبية خولوفي . (2022). *دور الاستثمار الوقفي في تحقيق التنمية - تجربة جامعة هارفرد الامريكية نموذجا*. مجلة العلوم الانسانية المجلد 33 عدد 02 جوان 2022 ، 141-152.
- رشيدة بوقريط، و سندرة سايبني. (2022). *النظام البيئي المقاولي الداعم للمشاريع الناشئة -دراسة حالة وادي السيلكون وفق نموذج Kotai Six+six*. (جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، المحرر) مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 8(3)، 213.
- عبد الوهاب إبراهيم أبو سليمان. (1999). *الوقف مفهومه ومقاصده*. المملكة العربية السعودية: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد .
- فراح خالدي، أمال مهاوة، و شوقي شادلي. (2022). *أثر المرونة الاستراتيجية في التوجه الريادي للمنظمات- دراسة استطلاعية لأراء مسيري عينة من المؤسسات الاقتصادية بسكرة*. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 المجلد 08 العدد 02 جوان 2022 ، 113-128.
- كمال بوقرة، و إسحاق رحمانني. (2017). *المقالة الخاصة كآلية خاصة تنمية مجتمع العمل دراسة سوسيو-اقتصادية للفعل المقاولاتي في الجزائر*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، 96-106.
- محمد أبوزهرة. (1972). *محاضرات في الوقف*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مصطفى يوسف كافي. (2022). *الابتكار وريادة الأعمال*. الاردن: مؤسسة وراق الأردن- الدار الجزائرية الجزائر .

يوسف عزوزة، و عبد اللطيف لبوعزيزي. (2022). أدبيات الوقف الجزائري . مجلة المعيار مجلد: 26 عدد 63 ، 292-305.

باللغة الأجنبية

(10 03, 2018). harvard: <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment> تم الاسترداد من

Boutillier, Sophie ; Uzunidis, Dimitri ;. (2016). The Entrepreneur. USA: John Wiley & Sons, Inc.

Dhoquois, A. (2016). Raconter l'entrepreneuriat social, de l'enseignement à la pratique. Paris: Ateliers Henry Dougier.

Garfield_Weston. (2023). Garfield_Weston. Retrieved from wikipedia:

https://en.wikipedia.org/wiki/W._Garfield_Weston

garfieldweston. (2023). Retrieved from <https://.org/>: <https://garfieldweston.org/>

İmran UZUNASLAN و ، Serhat TEK. (2021). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Hizmet; Social Entrepreneurship and Social Work. Journal of Society & Social Work ،1195-1214.

Tarak Abdallah. (2018). L'investissement intégré des fonds waqf: une approche sociale. AWQAF ،65-85.