

معلوماتية واسعة، وتطور ملحوظ في علم الإدارة والاستراتيجية، وصدق وإخلاص من جانب بعض الأفراد والمؤسسات الوقفية في إعادة دور الوقف في إحياء الأمة وتجديد نشاطه الحضاري، - كما كان حاله في عصور التآلق الحضاري، - تسعى هذه الدراسة إلى بيان أهمية هذا الشطر الهام من العمل والفكر المالي والإداري، ألا وهو التخطيط الاستراتيجي في إعادة الدور الحضاري للأوقاف. ولقد سعت بعض المؤسسات الوقفية لتلبية هذه الحاجة الملحة في جانبها التخصصي والإشرافي والقيادي، فعمدت إلى الاستعانة ببعض المتخصصين بعلم الاستراتيجيات وإقامة العديد من ورشات العمل، وإعادة النظر في خططها السنوية من أجل تحصيل وإصابة ما تسعى إليه.

وعلى الرغم من القدر الهائل من العناية والرعاية والتسهيلات التي تحصل عليها المؤسسات المالية الإسلامية داخل الدول الإسلامية، - خصوصاً الخيرية والوقفية منها - إلا أن هناك ضعفاً وقصوراً في ترتيبات بعض هذه المؤسسات من الناحية الإدارية واستشراف المستقبل، والعمل على زيادة توسعها الأفقي، ونموها العمودي في ظل حالات التصاعد الواضح في المؤسسات المالية والاستثمارية ذات الطابع غير الإسلامي. ولعل نظرة عن قرب وكتب، تشير إلى أن هناك قصوراً في الجانب الاستشرافي أو الاستراتيجي في عمل بعض هذه المؤسسات، يُضاف إليه الهوة الواسعة ما بين العاملين فيها وإدراكهم لأهمية العمل الاستراتيجي Strategy In practice، في أي مؤسسة تسعى نحو النمو والرفعة والريادة. وكما يقول Joel Kami من أن " المؤسسة بدون إستراتيجية كالسفينة بدون قبطان يقودها"، Without a Strategy The Organization is like a Ship Without a Rudder⁽¹⁾.

ولبيان أهمية العمل الاستراتيجي للمؤسسات الوقفية، لاسيما بعد عقود من العمل والمتابعة والتطوير وحرية الحركة، نرى بأهمية ربط أصول علم التخطيط الاستراتيجي في كينونة المؤسسة الوقفية، وجعل ذلك روحاً تسري في قيادة المؤسسة وكادرها الوظيفي

(1) See, Thomson Strickland, (2001), Strategic Management, Concepts and Cases, Boston, McGraw-Hill, Twelfth Edition, pp.2.

وفكرها الاجتماعي والاقتصادي.

ولعل الغايات الاستراتيجية أو التوجه الاستراتيجي المالي للمؤسسة يقوم على:

ولكي تستقيم الدراسة على أصولها، سنحاول بحث ذلك من خلال مدخل تمهيدي عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ثم نتبع ذلك بأهم الخطوات الأساسية الاستراتيجية في تطوير العمل المالي الوقفي.

وسوف نعتمد في دراستنا هذه المنهج الوصفي المقارن، بعد النظر في ذكر نقاط وعناصر القوة أو الضعف لكل مرحلة من مراحل تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الوقفية.

المدخل إلى التخطيط الاستراتيجي

الاستراتيجية بصورة مبسطة تعني العمل للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع، وهي ليست إطاراً واحداً جامداً، بل هي أسلوبٌ عملي في التفكير يسمح بترتيب الأحداث حسب أهميتها، واختيار أكثر الوسائل الملائمة فاعلية. أي أن العملية الاستراتيجية ليست عملية انسيابية أو عفوية لا تواجه أي معوقات، أو هي كلمة تستخدم في كل مكان بدون تعمد وضبط، أو كما يقال هي "Buzz Word"، بل هي كلمة لها بريقها وتستخدم في كل ناحية من نواحي الحياة، وهي عملية تقوم بالأساس على العمل الجاد والتنظيم المحترف الذي يهدف إلى الارتقاء بالعمل إلى أحسن صورته، وهي كذلك عملية مستمرة ومتواصلة وليست عملية موسمية أو ذات مرحلة خاصة، وهذا لا يتم إلا بتضافر جميع الجهود، بدءاً من تفاني الأفراد إلى تضحيات القيادة التي تقود العمل^(١). وهذا لا يعني بأي صورة من الصور، أن عملية الإدارة الاستراتيجية Strategic Management^(٢)، ستدل صاحبها على الغيب أو تكشف له من اللوح المحفوظ، بقدر ما تسعى إلى ربطه بصورة أكثر قرباً من أهدافه العليا التي وضعها، وهي رؤية مستقبلية واجبة شرعاً، فالإعداد لا ينحصر فقط في الأمور العسكرية والسياسية والاقتصادية، بل يشمل جميع نواحي الحياة، فالإعداد هو تحضير وتخطيط وبرمجة لما في جديد الأيام والسنوات، لأن التخطيط ما هو إلا بيان الوسيلة المناسبة لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الإمكانيات التنظيمية Organizational Capabilities للمؤسسة، وبيئة العمل الداخلية

(١) انظر: قاسم كناكري، (٢٠٠٥)، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، دبي، شركة نيم بور، ص٣، كذلك:

Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp.6.

(٢) انظر بتوسع:

Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, (1995), Cases In Strategic Management, UK, Pitman Publishing, pp.3, Garth Saloner and Others, (2001), Strategic Management, New York, John Wiley & Sons, pp.1, John Thompson, (2001), Strategic Management, Australia, Thomson Learning, Fourth Edition, pp.9.

والخارجية^(١). وهذا يعني أن تشمل العملية الإدارية الاستراتيجية جميع الأفراد والقيادات العاملة في المؤسسة كل حسب موقعه ومكانه، وأن العملية الإدارية تكون أساساً للعمل والحركة وليس للتنظير والفلسفة الأدبية. وهذا يدفعنا أن نفرق ما بين التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking والتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning، إذ أن المفهوم الأول أساسي ومهم للثاني، أو بالأحرى هو الطريقة المثلى لصناعة المفهوم الثاني، كما يرى المتخصصون بعلم الاستراتيجيات Strategic Thinking is more important than Strategic Planning^(٢).

تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي وفوائده

على الرغم من حداثة نشأة هذا المصطلح وهذا العلم، حيث نشأة المصطلح في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، إلا أنه سرعان ما تصاعد هذا العلم تصاعداً واسعاً في آفاق المؤسسات المالية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وإذا كانت اللفظة تشير إلى معنى النهايات " Ends " في كل عمل يراد القيام به^(٣)، إلا أنه غالباً ما يراد بالاستراتيجية أو الاستراتيجيات: " خطوات تنفيذية ووسائل واضحة تستخدم لتوجيه المؤسسة إلى المستوى الذي ترغب في الوصول إليه، وهي الأساليب المستخدمة لسد ثغرات الأداء بين الوضع القائم والوضع المستقبلي أو المثالي المنشود"^(٤).

وهي تتضمن ثلاثة عوامل أساسية وهي^(٥): [Awareness] فهم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، [Formulation] اختيار الاستراتيجية المناسبة لهذا الوضع،

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.47.

(2) See, Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.8, pp.382, John Thompson, Strategic Management, pp.15.

(3) See: John Thompson, (1995), Strategy In Action, London, International Thomson Business Press, pp.7.

(٤) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٧٩.

(5) Gerry Johnson and Kevan Scholes, (1997), Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, London, Prentice Hall, pp.24, John Thompson, Strategy In Action, pp.7.

[Implementation] تطبيق الاستراتيجية المختارة، [انظر: الملحق الأول].

وعليه يمكن تحديد مصطلح التخطيط الاستراتيجي بأنه " جهد تنظيمي متناسق وواضح المعالم يهدف إلى الوصف الكامل لإستراتيجية المؤسسة، وتحديد وتوزيع المسؤوليات عن تنفيذها، ولا بد لعملية التخطيط الرسمية أن تميز مختلف الأدوار التي يتعين مزاولتها من قبل مختلف المدراء ضمن دائرة الأعمال في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة"^(١).

ومن هذه المعاني، تأتي فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الوقفية، وهي^(٢):

- التطلع نحو المستقبل، وجعل حدود المؤسسة الوقفية أكثر اتساعاً ومرونة في المجتمع الذي تعمل فيه بما يتناسب مع عظمة رؤية المؤسسة وهي "قاصير مؤهل ووقف متنام"^(٣).
- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب المؤسسة بتحقيقها وتوصيلها إلى فئات المتعاملين معها.
- الارتقاء بنوعية العمليات والأداء المؤسسي، واعتبار ذلك مفتاحاً أساسياً لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية، فكلما كانت العمليات الخاصة بالأوقاف واستثماراتها نوعية، كان أثرها على عملاء المؤسسة الوقفية وسمعتها المؤسسية

(١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية، ص ٨٥، قارن مع: John Thompson, Strategy In Action, pp.9.

(٢) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٦، كذلك قارن مع:

Joseph Massie, (1987), Essentials of Management, New Delhi, Prentice Hall of India, pp. 2. G. Cole, Management Theory and Practice, (DP Publications Limited, second edition), pp.95, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp.7.

(٣) وثيقة الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، (ديسمبر ٢٠٠٤)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

أكثر فائدة.

- التوجه نحو الثقافة المؤسسية التي تتكيف بسهولة مع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية، وهذا يعني أن التفوق والسمعة المؤسسية ونشرها إستراتيجية تسعى إليها المؤسسة، والوقوف بقيمته كفيلاً بهذه السمعة، ولعل هذا ما يريده علماء الاستراتيجيات Managing Strategic Spillovers^(١)، بإضافة النجاح الاستراتيجي من وحدة لوحدة ومن إدارة لإدارة أخرى بالمؤسسة أو الشركة.
- ولن تنجح أي خطة إستراتيجية بالمؤسسة ما لم تكن الأهداف واضحة لدى القيادة والقاعدة الوظيفية، أو على أقل تقدير أن تمتاز القيادة بفهم الرؤية Visionary Leadership^(٢)، أو أن تكون الثقافة التنظيمية والتي هي مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الاستراتيجية التي يتشاطر بها مجموع الموظفين، وهنا يجب على قيادة المؤسسة نشر مفاهيم وسلوك القيادة To Demonstrate Leadership Behaviors بين عموم الموظفين^(٣).
- وأن يكون مناخ العمل متسماً بالشفافية ومريحاً لجميع الموظفين، وأن يكون اختلاف الآراء بالمؤسسة عاملاً مساعداً في تقييم التجربة المؤسسية وإثرائها، وأن يكون التواصل الوظيفي مفتوحاً ومُتاحاً للجميع ضمن سياسة "الباب المفتوح"، وهذا لا ينسجم إلا بآليات مجمع عليها في عملية اتخاذ القرار ضمن القيادة المشتركة ما بين القيادة وعموم الموظفين.
- الخطوات الأساسية الاستراتيجية في تطوير العمل المالي الوقفي
- لا شك أن التفكير الاستراتيجي الذي يجب على القيادة المؤسسية أن تتحلى به هو العمل على التحضير لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا لا يتم إلا من خلال

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.354.

(2) John Thompson, Strategic Management, pp.30, Strategy In Action, pp.88.

(3) See, Jan McKenzie and Christine Van, (2004), Understanding The Knowledgeable Organization, Australia, Thomson, Fourth Edition, pp.256.

دراسات معمقة وورشات عمل على الواقع، وسبل تحقيق ذلك في المستقبل، وهذا لا يتم إلا من خلال^(١):

- صياغة رؤية إستراتيجية ترسم الملامح الاستراتيجية العامة لمستقبل المؤسسة الوقفية، وتحدد اتجاه المؤسسة الاستراتيجية Establishing Foundation Direction.
- تطوير منظومة القيم التشغيلية، وتوضيح رسالة المؤسسة وسبل تحقيقها في المجتمع، أو العمل على إعادة تشكيلها " Formulation of the mission statement " بما يقوي البعد الاستراتيجي للمؤسسة^(٢)، وهنا يجب اعتبار أن كل إستراتيجية مؤسسية لا بد أن تشمل على قيمة أخلاقية Every Strategic action a foundation takes should be ethical ومسؤولية اجتماعية.
- تطوير الاستراتيجية العليا للمؤسسة، ما يعني أن عملية التحول الاستراتيجي للمؤسسة ستكون أكثر سهولة وذات ثقافة مقبولة لدى أفراد المؤسسة.
- وهذا يساعد القيادة العليا على استكشاف مستوى الكفاءات والخبرات المتوفرة بالمؤسسة، ويكون ما يسمى بوفرة من المعلومات والخبرات المشتركة في " الدماغ التراكمي " للقيادة العليا للمؤسسة وموظفيها، ضمن رؤية أمنية تقنية لحماية المعلومات والمفردات الاستراتيجية للخطة والبرامج المستخدمة^(٣)، وهذا ما

(١) كناكري، الإدارة الاستراتيجية، ص٧، قارن مع:

Colin, Cases In Strategic Management, pp.7, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp.31, Understanding The Knowledgeable Organization, pp.242.

(2) Henry Mintzberg and James Quinn, (1996), The strategy Process, Concepts, contexts, cases, New Jersey, Prentic Hall International, pp.350, Harrison & ST. John, (1998), Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Concepts and Cases, USA, South-Western College Publishing, pp.9.

(3) See, Joe Peppard, (1993), I.T. Strategic For Business, UK, Pitman Publishing, pp.

سوف ينعكس على مجال التدريب انعكاساً مباشراً، ويعمل على التقليل من مظاهر الفساد الإداري والإنتاجي والسلوكي، وينعكس على القدرة التنافسية Competitive Advantage للمؤسسة الوقفية بين نظرائها^(١).

■ لكن مع هذا: لن يكون هناك أي تطور إستراتيجي ما لم يكن هناك التزاماً واضحاً من قبل القيادة والأفراد، والعزم على تنفيذ الخطط.

وهذا يحتم على قيادة المؤسسة التوافق مع المؤسسات ذات الصلة برسالة المؤسسة، لاسيما داخل الدولة وخارجها، وهذا ما يعضد قدرة الأوقاف بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والاستفادة من التجارب المختلفة في مجال الأوقاف لهذه المؤسسات، لاعتبار أن التحالف الاستراتيجي مع هذه المؤسسات يهدف إلى التكامل النوعي معهم.

ولا شك أن عناصر القوة الاستراتيجية في المؤسسات الوقفية داخل الدول الإسلامية كثيرة، لاعتبار أن طبيعة الوقف منسجمة مع نفوس أهل البلد، فهي طبيعة حية وحيوية في أي مجتمع مسلم، كما أنها مؤسسات مفتوحة لكل من أراد أن يساهم مالياً واجتماعياً، وليس مقصورة على فئة معينة أو شريحة خاصة، وأن المشاركة تكون للأفراد كما تكون للمؤسسات والجماعات والهيئات. كما أن مشاريعها تلي حاجات المجتمع الأساسية لاسيما في مجال الخدمات الاجتماعية والبنى التحتية، وسد ثغرات الفقر والحاجة في المجتمع، وهذا من المسؤولية الاجتماعية " Social Responsibility " التي يجب على المؤسسات الوقفية أن تتحلى بها. إضافةً إلى ذلك، تعمل على الإسهام في دائرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية من خلال التكامل مع مؤسسات الدولة الخيرية والاجتماعية والاقتصادية، وتأسيس ودعم المؤسسات والمشاريع والبرامج المتميزة. كما أن من عناصر القوة لدى المؤسسة الوقفية أنها تعتمد إلى الاستفادة بشكل أكثر نجاعة من موارد الأوقاف

(1) See, Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.21, Richard Mead, (1990), Cross-Cultural Management Communication, New York, John Wiley & Sons, pp.236.

المجمدة أو غير المستفاد منها، والتي بقيت في أيدي المحاكم الشرعية أو بأيدي أصحابها من غير استثمار أو حسن استغلال مما يقوي من ثقة جمهور الواقفين بها.

وهذا لن يكون إلا من خلال التكامل النوعي مع الجهات المختصة بمجال الاستثمار والتنمية داخل المجتمع في ظل الموارد المتاحة، وتحقيق أكبر قدر من العائد والريع، وبأقل المخاطر المتوقعة. كما أن المؤسسة الوقفية في الدولة تعتمد على عنصر العمل التطوعي، والاستفادة من قبول الجمهور لأداء خدمات تطوعية وخيرية لصالح المجتمع. ومن هنا تأتي إستراتيجية المؤسسة في حشد وتجييش التأييد للوقف ودوره الاجتماعي، وحث القادرين على وقف جزء من أموالهم لصالح المشاريع الوقفية، أو حث الحكومة على سنّ قوانين تساعد في توسيع وتقوية "Strength" قاعدة المشاركة الرسمية والشعبية لصالح المؤسسة.

وهذا يعني أن الخطة الاستراتيجية قد تتوسع Expansion Strategies⁽¹⁾، أو تتعمق في البحث والعمل نظراً لقيادة المؤسسة وطموحاتها. وهذا يحتم عليها وضع معالم الخطاب الإعلامي والتسويقي المعاصر للوقف، وتحديد مضامينه حسب الشرائح المستهدفة، والاستعانة بخبراء الدعاية والإعلان لتنفيذ حملات الوقف، والتعاون مع المؤسسات المختصة من لها تجربة رائدة في مجال العمل الاجتماعي والخيري بالدولة. كما يجب على المؤسسة الوقفية وهي تضع إستراتيجياتها أن تكسب ثقة العميل لديها ورضاه، Customer Satisfaction⁽²⁾، من خلال سلسلة إجراءات شرعية وقانونية بدءاً عند تسلم أصول الأوقاف وتوثيقها، وحمايتها من الضياع أو التعدي أو سوء الاستغلال، ووضع خطة استثمارية لتنمية هذه الأصول، وإطلاع الواقف بكل ما من شأنه أن يزيد من هذه الثقة مع المؤسسة من خلال صيغ مالية استثمارية مقبولة شرعية وانتهاءً بجني الريع أو الغلة. وهنا تأتي أهمية احترام شرط الواقفين عند وضعه لوقفه، وإيكال المؤسسة الإشراف عليه وإدارته وصيانتها، مع توجيه الواقف بفكرة عن أفضل طرق صرف ريعه وتوجيهها نحو أعمال الخير

(1) Micael Brooke, (1996), International Management, Stanley Thornes Publishers Ltd, pp.33.

(2) Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, PP.8.

بالجتماع. وأي مؤسسة وقفية ناجحة، وهي تسعى إلى الريادة والمكنة الاجتماعية والاقتصادية، يجب عليها التدرج في إستراتيجية التخطيط والتصميم والتنفيذ والقياس وتقييم النتائج، ثم الاستفادة من هذه النتائج في عملية التحول الاستراتيجي للمؤسسة.

فمرحلة التخطيط تتطلب من المؤسسة تحديد نشاطاتها وعناصرها الأساسية لهذه النشاطات الموجهة للقيمة، مع الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى أو ذات الصلة والتي قطعت أشواطاً أطول في هذه العناصر الأساسية في النشاطات، فعملية التخطيط تعني بأسئلة محددة ك: أين نحن الآن ؟ Where are we going ، وما هي الفرص أو التحديات المستقبلية Where our Future opportunities and Threats ، وكيف نستطيع إدارة المتغيرات How might we manage the changes ، وما هي الكيفية ؟ How can we doing ، وغير ذلك من الأسئلة التي تمثل الذهنية الاستراتيجية لدى قادة المؤسسة^(١). وبعبارة أخرى، التخطيط هو عملية تحديد "احتياجات" والعمل على وضع أفضل الطرق "للاستجابة" لتلك الاحتياجات، كل ذلك ضمن إطار عمل يوفر لك الأولويات، وهي بذلك تساعد بتحديد الواقع الداخلي والخارجي، والتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة^(٢)، وإجراء مسوحات داخلية وخارجية لتلمس الواقع المستقبلي من خلال تحليل الفجوة Gap Analysis ما بين الواقع المعاش والطموح المستقبلي الذي تريده المؤسسة من خلال خططها الاستراتيجية.

ثم تأتي مرحلة التصميم، وهي التحضير للمعلومات المراد تجميعها وتكوينها، مع اتخاذ خطوات جدية للتعريف بالمعلومات والمميزات التي يمكن تقديمها للعملاء والزبائن، مع العمل على تكوين الشراكات واتفاقيات التعاون بنظرة إستراتيجية التعاون " Corporate Strategy مع المؤسسات والمنظمات التي يمكن أن تخدم أهداف ورؤية المؤسسة على المدى الطويل " Long-Term ". وهنا يجب التأكيد على أهمية المعلومات وتكاملها مع

(1) John Thompson, Strategic Management, pp.xvi.

(٢) سمير عسكر، أصول الإدارة، (١٩٨٧)، دبي، دار الفلم، ط٢، ص ١٠٦. أيضاً قارن مع:

Stephen Robbins, (2000), Management Today, New Jersey, Prentice Hall, pp. 136.

الاستراتيجية المؤسسية، وأنها تكمل مفردات الخطة الاستراتيجية كما أن الأخيرة لا يمكن أن تطبق بعيداً عن لغة المعلومات^(١).

أما مرحلة التنفيذ، فتعني بيان الإنجازات مقارنةً مع الشركات المنافسة، وبيان أداء المؤسسة مقارنةً مع النتائج المثالية المتحققة في السوق^(٢). أما المرحلة شبه النهائية، فهي الاستفادة من النتائج والقياسات المتحققة، بأن تقوم المؤسسة بعملية تحليل النتائج ومقارنتها مع نتائج المؤسسة، والعمل على تطوير الخطط للمعادلة أو التفوق على التطبيقات الأكثر تقدماً، وهذا لن يتحقق إلا بالتزام خلقي وأدبي من كافة شرائح الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية للعمل على الأداء الأحسن. وبيان تفصيلي لذلك، سنتوقف على الخطوات الأساسية لتطبيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية، ضاربين الأمثلة بكل خطوة نخطوها. ويمكن تلخيص إطار الخطوات العملية الاستراتيجية كالتالي^(٣):

الرقم	خطوات العملية الاستراتيجية
١	تحديد الاستراتيجية Strategy Identification
٢	تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation
٣	تطوير الاختيارات الاستراتيجية Strategic Option Development
٤	ترجيح الاختيارات الاستراتيجية Strategic Option Evaluation
٥	اختيار الاستراتيجية Strategy Selection
٦	تحديد الاستراتيجية Strategy Communication
٧	التطبيق Implementation

- (1) See, Keri S. & Carol S, (2004), Managing and Using Information Systems, A Strategic Approach, New York, John Wiley & Sons, pp.33.
- (2) See, Michael Baye, (2000), Managerial Economics and Business Strategy, Boston, Irwin McGraw-Hill, pp.10.
- (3) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.33.

أولاً: وضع الخطة الاستراتيجية

قبل الحديث عن أي فكرة أو اقتراح لبناء خطة إستراتيجية، يجب على المسؤول أو القيادة العليا للمؤسسة الوقفية أن تتبنى بصورة أساسية فكرة الإبداع والابتكار في وضع أسس هذه الخطة وعناصرها، فيجب علينا رفض المبدأ الإداري القائل: "اعملها بطريقة صحيحة، ثم اجعلها تستمر"، بل يجب عليها أن تأخذ بهذا المثل الإداري الريادي، وهو: "اعملها بطريقة صحيحة، ثم أعمل على تحسينها وتحسينها وتحسينها، أو حتى أجعل منها شيئاً آخر"^(١).

وهذا يعني أن تستخدم القيادة أو النخبة المنهج الإبداعي والخلاق في الأفكار والأساليب، وأن ينشروا ثقافة الإبداع والابتكار في صفوف الموظفين، والعمل على الاستفادة من الخبرات الإبداعية أو الابتكارية الخارجة عن دائرة موظفي المؤسسة.

لأننا نؤمن أن القيادة تعني التغيير الدائم في القراءات والنتائج، ولأن نتيجة العمل تعني بصورة أولية انعكاساً واضحاً للتحضير والتخطيط المباشر. ولقد انعكس ذلك على واقع مؤسسة الأوقاف بدي، حيث أكدت ذلك في وثيقتها الاستراتيجية وهي: "نحرص على بناء مؤسسة تعلم تحتضن الكفاءات، ونثمن المعارف، وترسخ الولاء المؤسسي، ضمن بيئة تزخر بالإبداع، والتفوق والعمل الجماعي الخلاق"^(٢). وهذا يعني أن تكون رؤية مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بدي وإستراتيجيتها المالية واضحة لدى قيادتها وموظفيها، وهذا ما كان في التنظير والممارسة. [انظر: الملحق الثاني].

كما أن هناك مقومات لنجاح أي خطة إستراتيجية لاسيما إذا وضع القائمون عليها فكرة شموليتها لتضم كافة مرافق المؤسسة وأنظمتها التشغيلية، بمعنى أن يُشرك جميع العاملين

(١) جيمس تشامي، (١٤٢٤هـ)، إعادة هندسة الإدارة، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص ٤٣.

(٢) وثيقة الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، (ديسمبر ٢٠٠٤)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

في المؤسسة على اختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم^(١)، ولأن الخطة الاستراتيجية ما هي إلا الكيفية التي يتوصل بها إلى تطبيق الهدف الاستراتيجي Strategic Target بأقل ميزانية وجهد بشري ووقت زمني. فعلى سبيل المثال، إذا نظرنا إلى محور الفعالية المالية والاستثمار (Financial) في رؤية مؤسسة الأوقاف بدبي، سنجد أنها تركز على تحقيق الأداء المالي الكفاء من خلال الخطوات التالية^(٢):

تفعيل محور الفعالية المالية والاستثمار بمؤسسة الأوقاف بدبي	
(١)	تغطية ١٠٠% من مصروفات المؤسسة من إيراداتها بحلول ٢٠١٠
(٢)	لا يقل معدل أداء الموازنة عن (٨٥)% سنوياً
(٣)	أن لا يزيد متوسط التكلفة التشغيلية لكل موظف عن (١٦٠) درهم مع نهاية عام ٢٠١٠م (قيادية، تنفيذية، إشرافية، فنية)
(٤)	أن لا يزيد متوسط التكلفة التشغيلية لكل موظف عن (١٦٠) درهم مع نهاية عام ٢٠١٠م (قيادية، تنفيذية، إشرافية، فنية)

ولقد أثبتت الاستراتيجية المالية التي اتبعتها المؤسسة قدرة واسعة في زيادة حسابات المؤسسة المالية من خلال العامين السابقين خلافاً للأعوام الماضية، ولعل المنحى التالي يشير إلى ذلك بقوة^(٣)، فخلال عامين (٢٠٠٥-٢٠٠٦) حققت المؤسسة ما إجماله (٣٩٨) مليون درهم من الإيرادات أكثر ما حققته أموال الأوقاف والقُصّر من الإيرادات خلال الثلاثين عاماً الماضية وهي (٢٤٣) مليون درهم. فالمؤسسة على الرغم من أنها تدير (٣٦) مشروعاً عقارياً بقيمة إجمالية تقارب المليار

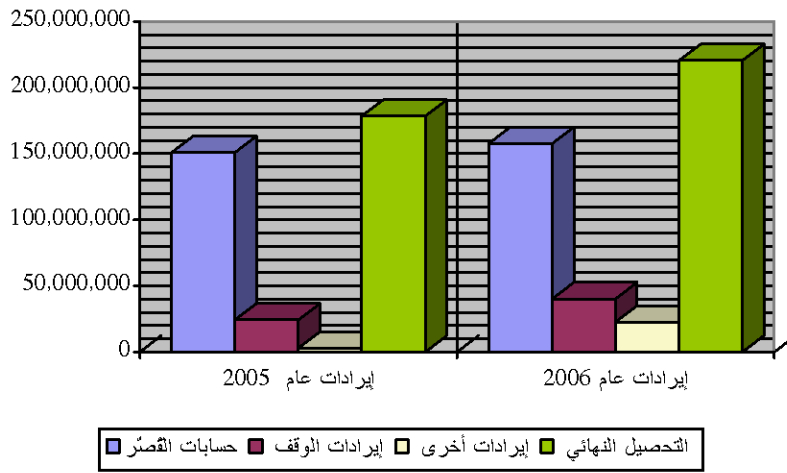
(١) Steve Cooke and Nigel Slack, (1991), Making Management Decisions, London, Prentice Hall, pp.104.

(٢) انظر: خالد الفصيمي، (مارس ٢٠٠٧)، مدير إدارة الاستراتيجية والتطوير، مشروع تحديث الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر (٢٠٠٧-٢٠١٠).

(٣) انظر: وثيقة خاصة، (يوليو ٢٠٠٧)، إدارة الشؤون المالية، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر.

درهم، فإن حساباتها المالية ارتفعت بنسبة ٢٦٠% في غضون ٣٠ شهراً، من خلال الجدول التالي:

اسم الحساب	الرصيد المحوّل من دائرة الشؤون الإسلامية ومحاكم دبي	إيرادات عام ٢٠٠٥	إيرادات عام ٢٠٠٦	إجمالي صافي الإيرادات
حسابات القصر	123,185,049	150,891,359	157,713,699	431,790,107
إيرادات الوقف	120,536,267	24,365,864	40,202,482	185,104,613
إيرادات أخرى	0	3,136,548	22,639,588	25,776,136
التحصيل النهائي	243,721,316	178,393,771	220,555,769	642,670,856



وإذا حصلت المشاركة الجماعية من الأفراد ومجموعات العمل^(١)، يجب الفصل ما بين المشاعر الباطنة والرؤى المقترحة من الأفراد ومجموعات العمل، ولأننا لن نصل إلى نتائج منطقية وموضوعية وثمرات متحققة في ظل تداخل المشاعر مع الرؤى، فلا بد من الفصل بينهما بصورة كلية، ولمصلحة العمل. وهذا يتأتى من خلال: وضع الخطة بأكملها، ثم توصيل الخطة للمعنيين بها بشكل مباشر ومكثف، وبصورة أوضح فإن نجاح الخطة يعني أن تقوم على مقومات أساسية، في حين أن هناك معوقات واضحة لإفشال أي خطة إستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي^(٢):

الرقم	مقومات نجاح وضع الخطة	معوقات لنجاح وضع الخطة
١	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات	عدم وجود محاسبة أو مساءلة عن نشر الخطة أو إعدادها.
٢	تحديد الأولويات	المغالاة أو الإفراط في وضع الاستراتيجيات مع غياب الأولويات.
٣	إشراك مدراء الإدارات واعتبارهم من ضمن المشاركين الفاعلين.	التخطيط ضمن دائرة وظيفة مفرغة.
٤	استخدام أساليب التفكير الخلاق المتعدد الجوانب.	عدم وجود إستراتيجية عامة ومتفق عليها للتطبيق الشامل وعلى كافة المستويات التنظيمية.
٥	تكليف مدراء الإدارات بتقييم وتعديل وتنظيم خطط إداراتهم لتتماشى مع خطة المؤسسة.	عدم ربط الخطة الاستراتيجية مع العمليات اليومية للإدارات وبقية الوحدات التنظيمية.
٦	إجراء خيارات دقيقة حول	عدم الانسجام بالانسجام والتوافق

(1) David j. and others, (2005), Research Methodology In Strategy And Management, Amsterdam, Elsevier, pp.65.

(٢) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٩.

الرقم	مقومات نجاح وضع الخطة	معوقات لنجاح وضع الخطة
	محتويات الخطة والشكل الذي سوف تتخذه	والشمولية.

ولتوضيح الصورة بشكل أدق، نقف على مقومات النجاح، وهي^(١):

أ. تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا يعني أن تشترك أكثر من فئة قيادية داخل المؤسسة بهذه الأدوار، من ذلك على سبيل المثال أن يقوم فريق القيادة العليا بتحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة^(٢)، بعد أن يشكل حالة من الإجماع على مفردات الخطة النهائية، وأن يحسم أي خلاف قد يقع بين أفرادهم ومجموعاتهم، ثم يشرف عليها بوسائل نشرها وتنفيذها، ثم تحليل الأوضاع السائدة داخلياً وخارجياً.

في حين يقوم فريق التحول الاستراتيجي بالمؤسسة وهو عبارة عن: " فرق مؤسسية مكونة من أعضاء ينتمون إلى عدد من الوحدات التنظيمية بالمؤسسة"، تعمل " على تطوير وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية"^(٣)، أو القيام بالأداء الأمثل للأهداف بعيدة المدى Overarching Objectives^(٤)، من خلال وحدة التخطيط الاستراتيجي بتطوير الاستراتيجيات والغايات الاستراتيجية ومقاييس الأداء، وإشراك مدراء الإدارات بالخطة، كما يقوم هذا الفريق باستقبال التغذية الراجعة المناسبة من مدراء الإدارات ثم يقوم برفع خلاصة نتائج التحليل البيئي إلى فريق القيادة العليا، وهذا يعني أن يكون فريق التحول على تنبه دائم لاسيما في تحويل مفردات الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية عملية. ومن هذا الباب، يقوم مدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات إشراك الأفراد بالخطة

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.402 .

(2) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.110.

(٣) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ١١.

(4) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.10.

الاستراتيجية والطلب منهم توفير التغذية المناسبة الراجعة من الزبائن والجمهور المتلقي لخدمة المؤسسة، والتعرف على الأوضاع التي ستبرز في حال تطبيق مفردات الخطة. كما يكون لمسؤول الميزانية بالمؤسسة دوراً بارزاً في ربط مفردات الخطة الاستراتيجية بالميزانية العامة للمؤسسة، وأن يوازي ما بين الموارد المالية والمصاريف Income and Expenditure⁽¹⁾.

لكن ومع هذا كله، فإن وحدة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة يجب عليها القيام بالدور التنسيقي ما بين هذه الفئات القيادية، وأن تكون حلقة الوصل مع فريق القيادة العليا، وتأمين الجوانب اللوجستية لكل ما من شأنه إنجاح تطبيق الخطة الاستراتيجية. وعلى كل، فإن الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نجاح أو فشل الخطة والتخطيط لإنجاحها هم أعضاء فريق القيادة العليا ورئيسه بشكل مباشر، وهذا يعني أن يتقاضى فريق القيادة العليا عن أن أي مصالح جزئية أو وظيفية مقابل التمسك بالمصالح الكبرى للمؤسسة. وبهذا، يتسنى للقيادة العليا للمؤسسة التوصل إلى إلغاء عمليات جديدة أو تصميم عمليات جديدة وإضافة نوع آخر من العمليات القائمة إذا توصل الفريق إلى أن ذلك يحقق مصالح إستراتيجية للمؤسسة، وهذا يعني أن اللوائح الداخلية للمؤسسة ستكون معرضة للتغيير أو الإضافة نظراً لتوصيات فريق التحول الاستراتيجي للقيادة العليا. وهنا يجب التأكيد على أن المؤسسة الوقفية الناجحة هي المؤسسة التي تسعى للابتعاد قدر الإمكان عن المركزية الجامدة، والتي تعني الحد من القدرات الإبداعية للأفراد ومجموعات العمل، وأن تعمل على نشر ثقافة الإبداع والمبادرة من الأفراد ومجموعات العمل في ظل سياسة التحفيز والتشجيع التي تعتمدها القيادة، وهذا ما قد يشكل بصورة مبكرة في المؤسسة الوقفية الجودة الشاملة، وملخصها يعني أن ثقافة وفلسفة التحسين قائمة في جميع أطراف المؤسسة ومنتوجاتها، ضمن آليات الابتكار والإبداع. ولقد تبصرت مؤسسة الأوقاف بدى بأهمية إيجاد القيادات الواعية، فأكدت في محورها الاستراتيجي الأول ذلك بنصها: "تكوين نواة صلبة من القياديين المؤهلين القادرين على كسب ثقة وإحترام فئات المتعاملين والملتزمين بتجسيد دور

(1) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.132.

القدوة في تبني ثقافة الاعتماد المتبادل، والشفافية والانفتاح والتعلم المستمر لقيادة رحلة التحول، والتجديد المؤسسي الذي لا يتوقف"^(١).

ب. تحديد الأولويات

وهذا يعني: أن تحدد كافة الأهداف الاستراتيجية جميعها بصورة متساوية لأنها كلها هامة، لكن تطبيقها يخضع لتفاوت حسب المرحلة الزمنية وإمكانية التطبيق، إذ أن بعضها يعتمد على توفر موارد مالية وبشرية لتحقيقها. فلا يمكن أن تدخل المؤسسة في برنامج دبي للتميز الحكومي في ظل انعدام الموارد البشرية والكفاءات الإدارية بالمؤسسة، وعدم تجلية الخطة الاستراتيجية لجميع أفرادها، فتحتاج المؤسسة من ثلاثة إلى خمس سنوات للإعداد والتأهيل والبناء المؤسسي لغرض الدخول في عالم التنافس المؤسسي والتفوق والسمعة المؤسسية. ولقد أكدت المؤسسة في محورها الخامس وهو التفوق والسمعة المؤسسية، أن "بناء مؤسسة ملتزمة بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية، تسعى إلى تحقيق الكفاية والرفاه والتكافل الاجتماعي، وتحظى بثقة ومصادقة المحسنين والواقفين والأوصياء، واطمئنان القاصرين، وتمثل الخيار الأمثل للمستثمرين الطامحين لتحقيق ربيعٍ حلالٍ مجزٍ"^(٢).

ولهذا، سعت المؤسسة من خلال إنشاء صناديق وقفية لتحقيق التكافل الاجتماعي داخل مجتمع الإمارات، وتؤكد على سمعتها المؤسسية، فأستصت صندوق المشاركة الوقفية لنشر الفكر الوقفي بين جميع فئات المجتمع، وإيصال الخير للجميع. ونظرة واضحة للمشروع، نجد أن المشروع يشكل إسهاماً واضحاً في إستراتيجية المؤسسة المالية من خلال الإيرادات التي تجنيها المؤسسة من خلال لجائها العاملة.

(١) وثيقة الخطة التشغيلية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر ٢٠٠٤.

(٢) وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر ٢٠٠٤.

م	البيان	إيرادات عام ٢٠٠٥	إيرادات عام ٢٠٠٦	إيرادات حتى يونيو ٢٠٠٧	إجمالي الإيرادات
١	تبرع عن طريق المؤسسة	373,150	556,752	1,088,567	2,018,469
٢	تبرع عن طريق البنك	59,267	123,478	39,056	221,801
٣	تبرع عن طريق الصناديق	0	42,987	36,048	79,035
٤	أرباح بنكية	539	39,221	7,511	47,271
٥	تبرع عن طريق الوقف	0	0	5,600,000	5,600,000
	الإجمالي	432,956	762,438	6,771,182	7,966,576

كما أنها أنشأت صندوقاً آخر ليسد احتياجات القَصْر والأيتام داخل المجتمع الإماراتي، وهو صندوق محفظة سند، وهو يشكل إسهاماً آخر في رؤية المؤسسة لدعم الفئات الاجتماعية المستحقة داخل المجتمع.

١ - الإيرادات (التبرعات)

م	البيان	إيرادات عام ٢٠٠٥	إيرادات عام ٢٠٠٦	إيرادات حتى يونيو ٢٠٠٧	إجمالي الإيرادات
١	تبرع عن طريق المؤسسة	200	952,100	629,044	1,581,344
٢	تبرع عن طريق البنك	24,000	400	100	24,500
٣	تبرع عن طريق الصناديق	0	18,859	82,192	101,051

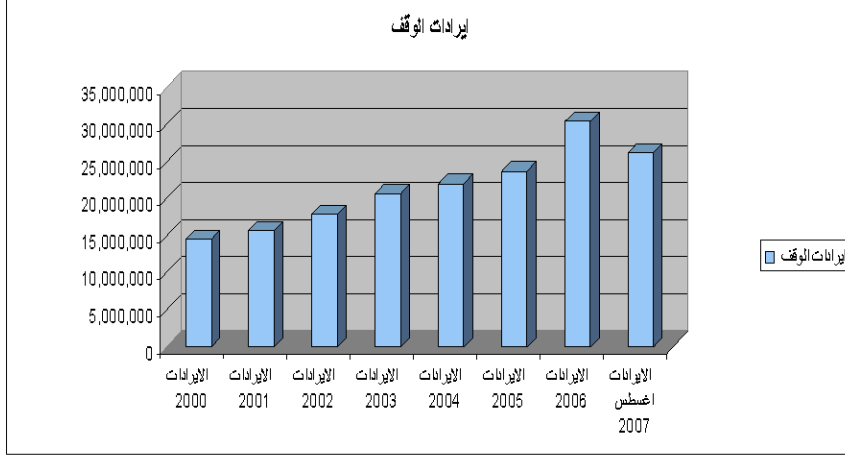
م	البيان	إيرادات عام ٢٠٠٥	إيرادات عام ٢٠٠٦	إيرادات حتى يونيو ٢٠٠٧	إجمالي الإيرادات
٤	تبرع عن طريق الوقف	0	100,000	0	100,000
	الإجمالي	24,200	1,071,359	711,336	1,806,895

٢ - الإيرادات (سند زكاة)

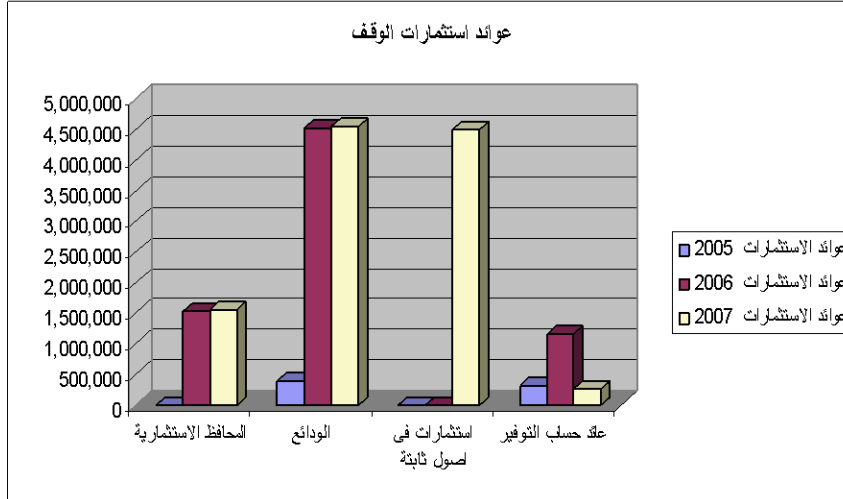
م	البيان	الرصيد الافتتاحي	إيرادات عام ٢٠٠٦	إيرادات حتى يونيو ٢٠٠٧	إجمالي الإيرادات
١	تبرع عن طريق المؤسسة	30,720	359,220	0	389,940
٢	تبرع عن طريق البنك	127,552	210,190	0	337,742
٣	تبرع عن طريق الفُصْر	0	2,727,622	5,124,091	7,851,713
٤	أرباح بنكية	0	33,942	19,855	53,797
	الإجمالي	158,272	3,330,974	5,143,946	8,633,192

سنجد من خلال هذه الأرقام، أن التبرع لصالح الصناديق الوقفية والموجه لاحتياجات الاجتماعية ناتج عن الحملات الإعلانية، ومن خلال حملة العلاقات العامة للمؤسسة والالتقاء بالأعيان والتجار، ولجان العمل المختصة بالمؤسسة، ولعل معدل التغير بين عامي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ سيثبت أن هناك تطوراً في الأداء المؤسسي. [انظر: الملحق الرابع].

كما أن إيرادات الوقف زادت بنسب عالية خلال الحملة الاستراتيجية التي اعتمدها المؤسسة في نشر الفكر الوقفي في المجتمع، والتواصل الفعال مع فئات المجتمع بأكمله، ولعل المنحى التالي يشير إلى ذلك بقوة.



هذه الإيرادات العالية للوقف دفعت المؤسسة إلى التوسع في الاستثمارات لصالح التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الدولة، ولعل المنحى التالي يشير إلى ذلك زيادة الاستثمارات بعد زيادة الأصول الوقفية للمؤسسة.



ولقد نجحت سياسة المؤسسة في مجال الاستثمار العقاري، حيث حققت المؤسسة نمواً استثمارياً ملحوظاً يمكن قياسه من خلال شرائها العديد من العقارات وبيعها بأرباح عالية، مستغلة الطفرة العقارية في دبي لصالح مشاريع الوقف التنموية، لاسيما بعدما تأكدت أن المخاطرة في العقار معدومة إذا قورنت بغيرها من الاستثمارات.

جـ- إشراك مدراء الإدارات واعتبارهم من ضمن المشاركين الفاعلين

تأتي الأهمية من هذا المقوم من خلال الحصول على التغذية المناسبة من هؤلاء المشاركين في عملية التخطيط^(١)، ولأنها بذلك ترسم صورة صحيحة لأعضاء فريق القيادة العليا، وهذا لا يكون بالأساليب التقليدية أو الروتينية لأن ذلك لا يشكل تغييراً منهجياً للأداء المؤسسي، وهذا يعني أن تكون الاجتماعات واللقاءات ما بين المدراء وموظفيهم مباشرة وبشكل دوري، وأن تُبعث مفردات الخطة الاستراتيجية الخاصة بهذه الدائرة أو تلك على الموظفين من أجل دراستها وإعطاء التغذية المناسبة. وبعد هذه المشاورات والاجتماعات يأتي دور فريق التحول الاستراتيجي لغربة هذه التغذية المعلوماتية والرؤى الوظيفية للمساعدة في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية. ولقد أكد لي أحد العاملين

(1) See, Richard Mead, Cross-Cultural Management Communication, pp.251.

بالمؤسسة، والمراقبين لمسار خططها الاستراتيجية أن من معوقات تطبيق الخطة عدم اشتراك جميع العاملين بملاحظة مسارها وتطبيقاتها، على الأقل ضمن دائرة تخصصاتهم وأعمالهم التشغيلية اليومية^(١).

ولأنهم هذه المشاركة سيرسمون إضافات ونظرات وتأملات قد تغيب عن فريق القيادة العليا، كما أن هذا الإشراف يضيف بعداً إستراتيجياً في الثقة ما بين المسؤول والموظف، ويزيد من التلاحم والبناء المؤسسي بين أفرادها، ويعضد الثقة بين القيادة والقاعدة الوظيفية.

هـ- استخدام أساليب التفكير الخلاق المتعدد الجوانب.

بعد عملية التغذية الراجعة من مدراء الإدارات وموظفيهم^(٢)، يأتي ثانياً في الأهمية الاستفادة من أي أفكار خلاقة أو مفيدة لتعزيز أو تغيير مسار الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا يفرز حقيقةً إضافة عمليات تشغيلية جديدة أو إلغاء بعضها، وإعادة ترتيبات الخطة الاستراتيجية بالتوافق مع الموازنة العامة للمؤسسة، وهذا يعطي أفقاً أوسع للقيادة العليا بالعمل على تنفيذ ما يتم التوصل إليه بعد هذه الاجتماعات واللقاءات، وتطوير طرق الإنفاق للميزانية وتوزيع الموارد، ويزيد من الولاء المؤسسي للأفراد. ولقد استطاعت العديد من المؤسسات الوقفية الإبداع والابتكار الخلاق عندما استطاعت أن تنسجم مع بيئتها الداخلية والخارجية، واستطاعت من خلال تفاعل موظفيها بفكرة الوقف كفكرة تنمية إبداع فعاليات ذات طابع خلاق.

خصوصاً وأن فكرة الوقف فكرة مربوطة بالمصلحة الفردية والجماعية على حد سواء، وقائمة على تنمية مجالات الحياة ضمن القاعدة الشرعية [ربط الوقف بالمصلحة الشرعية دائماً]، وأن ينظر إلى الأصلح دائماً في ذلك، يقول ابن تيمية رحمه الله ٧٢٨هـ: "الناظر ليس له أن يفعل شيئاً في أمر الوقف إلا بمقتضى المصلحة الشرعية، وعليه أن يفعل

(١) مقابلة مع السيد عزان لوتاه، رئيس وحدة التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، (٤ ديسمبر ٢٠١٦)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(2) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.259.

الأصلح فالأصلح^(١).

ومن هذا المنطلق، تمكنت العديد من المؤسسات الوقفية المعاصرة من القيام بفعاليات مبتكرة في واقعنا المعاصرة.

ففي ماليزيا، استطاعت المجالس الدينية المعنية باستثمار الأوقاف ابتكار ما يسمى بالوقف المشترك عن طريق الأسهم، وهو عبارة عن إنشاء وقف جديد من الأراضي أو الدور أو المباني وغيرها من المشاريع الأخرى، وتجراً قيمة هذا الوقف إلى أسهم شائعة ورخيصة السعر، ثم تعرض على الناس لشراء بعض هذه أسهم حسب الاستطاعة، والهدف منه تسهيل اشتراك الكثير من طبقات الناس المختلفة في دعم الوقف بشراء أسهم هذا الوقف، وتكثير أوقاف المسلمين في بلاد يكثر بها ممتلكات لغير المسلمين، وقد بدأت فكرة أسهم الوقف في ماليزيا عام ١٩٨١م^(٢).

وفي الكويت، استطاعت الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت ابتكار مشروع خيري [يسمى الوقف الإلكتروني] يهدف إلى مشاركة الجمهور من خلال الوقف بواسطة الرسائل القصيرة [SMS]، حيث يتحمل المرسل تكلفة التشغيل، وذلك مواكبةً للتكنولوجيا وتقنية المعلومات والاستفادة منها في نشر ثقافة الوقف^(٣).

د. تكليف مدراء الإدارات بتقييم وتعديل وتنظيم خطط إدارتهم لتتماشى مع خطة المؤسسة.

تشجع القيادة العليا مدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات على العمل على وضع خطط تكتيكية تساعد في رفد الخطط الاستراتيجية النهائية للمؤسسة، وقد تكون هذه الخطط مستقلة لهذه الإدارات والوحدات التنظيمية عن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا

(١) ابن تيمية، (ط.ت.)، مجموع الفتاوى، (الرياض: لا يوجد دار نشر، جمع عبد الرحمن القاسم وابنه، ٢٥٣/٣١).

(٢) انظر: سامي الصلاحيات، (٢٠٠٣)، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط١، ص٨١).

(٣) انظر: موقع الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت www.awqaf.org.

لا يمنع ما دام يعضد الاتجاه العام والكلية للخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

و- إجراء خيارات دقيقة حول محتويات الخطة والشكل الذي سوف تتخذه

قد ترى المؤسسة نشر روح الخطة الاستراتيجية لعموم الموظفين والجمهور العام إذا رأت أنها ما زالت بصدد تغيير أو استبدال بعض بنودها أو موادها، لكن شريطة أن لا تبقى هذه الفترة طويلة، وأن تؤثر على الانتماء الوظيفي للأفراد أو الجمهور، أو أن تؤثر في الأداء الوظيفي، وأن تحصر القيادة العليا للمؤسسة في الخطط التشغيلية ونسيان أو تغافل البعد الاستراتيجي للمؤسسة. وهذا ما تؤكد النظرة القيادية للمؤسسة بضرورة تضمين^(١):

- المبدأ والهدف الأساسي وراء استحداث الخطة، فالوقوف يعني التنمية لكل المجالات، فلا بد أن تكون البرامج والفعاليات رافدة للهدف الاستراتيجي للوقوف.
- المنهجيات والعمليات الإجرائية التي استخدمت لاستحداث الخطة.
- فهرسة المصطلحات وقائمة بأسماء أعضاء فريق التخطيط المؤسسي مع أدوار للتنفيذ.
- كيفية استثمار جهود التخطيط المؤسسي وقياس التقدم في تحقيق غايات وأهداف الخطة.

وهذا قد يتحقق بصورة عرض تقليدية أو بصورة إبداعية تستهوي الموظفين والجمهور العام للمؤسسة من خلال نشر إستراتيجية المؤسسة ورؤاها ونظراتها ورسالتها من خلال ملصقات أو مجسمات أو أشكال إبداعية فنية ترسم صورة مثلى للمؤسسة في أعين الجمهور والمجتمع، وهذا يعني أن تفرز القيادة العليا للمؤسسة نشر مجموعات إستراتيجية " Strategic Groups " بين موظفيها وجمهورها، وتجاوز حالات الضعف Weaknesses الاستراتيجية^(٢).

(١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ١٩.

(2) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.12.

ثانياً: نشر وتوصيل الخطة الاستراتيجية

يرى الدكتور قاسم كناكري أن التخطيط الاستراتيجي ومن أجل أن يكون فعالاً، لا بد أن يكون مقبولاً من قبل جميع الموظفين والملمزمين بتنفيذ الخطة ومراقبة سير تطبيقها، ومتابعة نتائجها، ويمكن تحديد ذلك بالجدول التالي^(١):

الرقم	مقومات نجاح نشر الخطة	معوقات نشر الخطة
١	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو مساءلة عن نشر الخطة.
٢	توصيل الخطة بشكل سليم ودائم.	لا وجود للحديث عن الخطة الاستراتيجية.
٣	إدراك عملية التغيير.	تجاهل الأثر المعنوي للتغيير.
٤	مساعدة الأفراد لتقبل التغيير.	التركيز فقط على إنجاز المهام.

أ - تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وكما قلنا سابقاً عند وضع الخطة أن تشترك أكثر من فئة قيادية داخل المؤسسة بهذه الأدوار، فإن في التوزيع يكون لفريق القيادة العليا أو الأمين العام أن يوفر الجانب الإرشادي للخطة الاستراتيجية، وإيصالها إلى كل المتعاملين الأساسيين، كما يقوم بالإشراف على كافة التغيرات التي قد تحدثها الخطة في واقع العمل، وينسق مع مسؤول الميزانية في تنفيذ البرامج المطلوبة. كما يجب على القائد أو المدير العام بمعية فريق القيادة العليا متابعة واقع الإدارات والأقسام وانسجامه مع متطلبات الخطة واحتياجاتها، ومدى إمكانية أن يساهم هذا الفريق بتوجيه المدير العام بتدليل الصعاب أمام مدراء الإدارات ورؤساء الوحدات والشعب.

وفي هذا المنوال، يكون على مدير التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة توفير أكبر قدر

(١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٢٠.

من الانسجام والتواصل البناء مع هذه الإدارات والوحدات من أجل خلق جو مناسب لتطبيق رؤية الخطة الاستراتيجية Communicating The Strategic Vision⁽¹⁾، والعمل على تقييم الملاحظات والاستفسارات ونقلها إلى القيادة العليا.

أما مدراء الإدارات والوحدات، فعليهم نقل أي استفسارات من موظفيهم وأفرادهم إلى القيادة العليا، لاسيما إذا كانت تمس جوهر عمليات التغيير والتحول الاستراتيجي بالمؤسسة.

ب- توصيل الخطة بشكل دائم وسليم

الخطوة الثانية، وقد تعتبر من الخطوات الأساسية والمؤثرة في العملية ككل، لأنه بما يمكن أن يتحقق التغيير المنشود في المؤسسة ضمن آليات وطرق عملية فاعلة ومستمرة، من ذلك: الكراسات أو المدونات: وهي تنقل الخطة بدون تفاصيل كثيرة، ويتم توزيعها على الأفراد في جلسة خاصة لهذا الغرض، أو المجلدات أو الرسائل أو مذكرات المدير العام للأفراد، أو الملصقات الكبيرة التي توضع للجمهور والمتعاملين مع المؤسسة، وكذلك الرسائل الإخبارية ومقالة المدير العام في رسالة إخبارية بشكل دوري. كما يمكن أن تنقل الخطة بشكل شفوي من خلال اللقاءات الجماعية للموظفين مع المدير العام أو فريق القيادة العليا، أو من خلال لقاء المدراء بالموظفين، أو من ضمن فريق التحول الاستراتيجي أو حتى ضمن توجيه الموظفين الجدد، أو حتى يمكن استغلال الخدمات الإلكترونية كأشرطة الفيديو أو شاشات العرض أو البريد الإلكتروني.

لكن الحق يقال: إن اللقاءات الشخصية مع الموظفين سيكون لها دور أساسي في تعميق الانتماء المؤسسي والوظيفي، وأن يساهم ذلك في تحفيز الموظفين بشكل جدي نحو القيام بأداء أكثر تفانياً وإخلاصاً من أجل إحداث التغيير المنشود.

كما يمكن لقيادة المؤسسة الاستفادة من ملاحظات العملاء الخارجيين للمؤسسة أو

(1) See, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp.40, Richard Mead, Cross-Cultural Management Communication, pp.39.

زبائنهم من خلال اطلاعهم على مفردات الخطة الاستراتيجية إذا تأكد لقيادة المؤسسة أن مشاركتهم ستثري الخطة والتغيير الذي سيكون، وأن هذه المشاركة ستوفر موارد إضافية للمؤسسة. وإذا نظرنا إلى المحور الأول من محاور مؤسسة الأوقاف بدي، وهو: الفعالية المالية والاستثمار (Financial)، سنرى أن دفع الاستثمار وتنمية الموارد إلى مستويات جديدة تحتذي به باقي المؤسسات الأخرى هو فكر ممارس في تجربتها، فهي ترى بأن:

تفعيل محور المالية والاستثمار
(١) تنمية العائد الاستثماري للمشاريع الاقتصادية بنسبة ١٥% سنوياً.
(٢) أن لا تقل قيمة الاستثمارات (الأصول + الأوقاف) عن (١٠٠) مليون درهم سنوياً.
(٣) نمو أموال التكافل الاجتماعي والصدقات والزكاة بنسبة ٢٥% سنوياً.
(٤) نمو إيرادات المؤسسة فيما يتعلق بحساب القصر بنسبة ٧% سنوياً.
(٥) نمو في حساب أصول الوقف بنسبة ١٥% سنوياً.

فإذا نظرنا إلى المجموع الكلي للمشاريع التي تديرها المؤسسة، وهي [٣٦] مشروعاً حالياً، سنجد أن تنمية العائد الاستثماري يزداد بنسب عالية جداً، كما هو واضح في الجدول التالي، كذلك انظر [الملحق الثالث]:

الرقم	طبيعة الاستثمار العقاري
١	عدد المشاريع الكبرى (٧) و بقيمة إجمالية ٨٦٤,٧٣٠,٣٣٠ درهم.
٢	عدد المشاريع الصغرى (٨) و بقيمة إجمالية ١٥,٠٠٠,٠٠٠ درهم.
٣	عدد مشاريع القصر (٨) و بقيمة إجمالية 5,814,000 درهم.
٤	عدد المشاريع الاستثمارية بنظام BOT (١٣) و بإيرادات سنوية متوقعة 5,000,000 درهم.
٥	القيمة الإجمالية للمشاريع = ٩٠٠,٣٩٦,٨٥٥.٠٠ درهم.

وهذا يعني، أن اعتماد مشروعات التطوير العقاري لضمان توفر مدخول متنامي للعقارات سيؤدي إلى: إنجاز ١٠٠% من مشاريع التشييد والبناء والصيانة ضمن الوقت

المحدد مع نهاية عام ٢٠١٠، وأن لا تقل نسبة المشاريع التي استجابت لضوابط التنمية العمرانية عن ٩٠% مع نهاية عام ٢٠١٠، مع العمل على ضمان إشغال الأراضي والعقارات بنسبة ١٠٠% سنوياً، وربط الموازنات المالية المعتمدة للمشاريع بأهداف الخطة الاستراتيجية بنسبة ١٠٠% سنوياً.

ج - إدراك عملية التغيير

وهي تشمل كافة الموظفين والأفراد بصورة تدريجية وتصاعدية بشكل تشمل الجميع في نهاية المطاف، وفي هذه المرحلة يجب على القيادة أو فريق القيادة العليا أو مدير التخطيط الاستراتيجي أن يكونوا على أهبة الاستعداد للرد والإجابة على كافة الاستفسارات التي قد تعتري عملية التغيير^(١). وقد تصل بعض فترات التطبيق إلى إيجاد معارضة قوية لأي تغيير قد يحدث، وهذا ما يجعل مهمة القيادة صعبة، لاسيما إذا لم يكن توصيل الخطة ومفرداتها بصورة صحيحة وسليمة.

د - مساعدة الأفراد في تجاوز العقبات

يجب على القيادة أن تواكب عملية التغيير وأن تكون على قرب من تنفيذ الخطط والإشراف عليها ضمن دائرة العمل المؤسسي لا المركزي، وهذا سيساعد كل موظف في المؤسسة أو فرد في موقعه أن يساهم بصورة جدية وصحيحة بهذا التغيير، فعلى سبيل المثال المدراء يجب أن يكونوا مشاركين فاعلين في عملية التغيير وتقديم الاقتراحات الأولية لفريق القيادة العليا كي يُخلق جو فيه من الإبداع والابتكار الشيء الكثير، وهذا يعني أن تكون منطلقات التغيير التي اعتمدها المؤسسة وقيادتها حية مستمرة وفاعلة، وأن لا تكون جامدة. وهنا يجب التأكيد بصورة أساسية على دور تقنية المعلومات في جعل الخطة الاستراتيجية أكثر فعالية وانتشاراً في المؤسسة والمجتمع الخارجي، لاسيما وأن المؤسسة تستهدف وتستثمر في مجالات خدمة الزبائن، وإدارة الجودة، وعملية إعادة هندسة البرامج والخدمات بصورة مستمرة، وهذه عملية تستهدف تطوير الكفاءات والبرامج في ظل تقليل الجهود

(1) See, Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, pp.3.

المالية والبشرية، وهذا ما يؤكد حيوية مؤسسة الأوقاف على خلق بيئة منافسة مع المؤسسات المالية والاستثمارية أو الاجتماعية الأخرى. وفي عصرنا الحاضر، فإن العمليات التشغيلية في المؤسسات العالمية تعتمد بصورة أساسية على تقنية المعلومات، وينسب لا تقل عن ٣٠% من مجموع العمليات.

من هنا كان التأكيد على أهمية تقنية التخطيط الاستراتيجي Strategic planning Techniques^(١).

وهذا ما أكدته المحاور الاستراتيجية الثالث لمؤسسة الأوقاف بدبي في مجال المرافق وتقنية المعلومات، إذ أوضح أن من أهدافه: "بناء وصيانة وإدامة وتحديث المرافق، ورفع كفاءة وفعالية استخداماتها، وتعظيم الاستفادة منها وتعزيز القدرات التكنولوجية، وتطوير شبكة عصرية آمنة للمعلومات، تواكب أحدث التقنيات، وتنسجم مع الاحتياجات التشغيلية الحالية للمؤسسة، وتستجيب للتحديات المستقبلية"^(٢).

ثالثاً: تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية

إن عملية التنفيذ تستدعي "الحشد" بكل ما في هذه الكلمة من معانٍ ودلالات لتشمل كافة المراحل والأقسام والميزانيات والبرامج، فهذه كلها تجتمع من أجل التنفيذ، ولو كان التنفيذ تشغيلياً جزئياً، إلا أنه سيؤثر قطعاً على التشغيل النهائي والكلي للمؤسسة، لأن النجاح في تطبيق الجزء هو نجاح في تطبيق الكل، ولما كان الهدف أن يكون التنفيذ ناجحاً ومؤثراً، يجب متابعة مفردات الجدول التالي^(٣):

(١) See, Joe Peppard, I.T. Strategic, pp. 75, John Thompson, Strategic Management, pp.393.

(٢) ١ نظراً: وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨، (ديسمبر ٢٠٠٤)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

(٣) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٢٩، قارن مع:

Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.206, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp.363.

الرقم	مقومات نجاح تنفيذ الخطة	معوقات تنفيذ الخطة
١	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو مساءلة.
٢	تحديد الآليات اللازمة للتنفيذ.	عدم وجود أي مشاركة أو ارتباط من قبل القيادة العليا.
٣	تأهيل وتمكين فرق التحول الاستراتيجي	تجزئة إنجاز الأهداف يؤدي إلى نتائج سلبية.
٤	تحقيق التكامل وتوحيد إجراءات التنفيذ.	إجبار الأفراد على الاختيار ما بين التنفيذ والعمل اليومي، وكثرة فرق العمل.
٥	إشراك جميع العاملين بالدائرة.	غياب الانسجام والموائمة بين الاستراتيجيات.
٦	توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة.	حصر التركيز على الحاجات القصيرة الأمد للموارد.
٧	إدارة عملية التغيير.	تجاهل التغيير وأهميته.
٨	الاستفادة من الدروس والملاحظات من خلال الاتصالات المتكررة والمفتوحة.	ضعف الاتصال والتواصل ما بين مختلف الإدارات.

أ - تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا البند متوفر في كل مرحلة من أجل إنجاز الخطة الاستراتيجية، فالمدير العام يجب عليه: توجيه الجهود التكتيكية لإنجاح التنفيذ، ويوزع الأعمال والفعاليات على فريق العمل حسب الكفاءة والتخصص، وعمل اجتماعات دورية لتابعة آليات التنفيذ، كما يعتمد آلية الشورى في اتخاذ القرارات الجماعية، لكن عليه أن يباشر صلاحياته إذا استدعى الأمر ذلك، لاسيما حال الضرورة، وأن يتحقق من تحديث المتطلبات والمعطيات حال حدوث تغيير على آليات التنفيذ، كما عليه أن يوصل النتائج المتحققة إلى فئات المتعاملين الأساسيين والاستراتيجيين. في المقابل، يجب على أعضاء فريق القيادة العليا أو مدراء الإدارات المساهمة الفعالة في توزيع الموارد على الوحدات التابعة لإداراتهم ووحدهم، والتدقيق على مستويات العمل والأداء، كما يجب عليهم بالتوازي تحديد استطلاعات الرأي أو التغذية الراجعة من الجمهور حال حصولهم على معلومات أولية قد تساعد في تغيير بعض إجراءات التنفيذ أو تحسينها.

وفي هذا الشأن كذلك، يجب عليهم إعطاء تقارير دورية ومباشرة في اجتماعات

فريق القيادة العليا أو إطلاع المدير العام على كل جديد لكي يصنع القرار الاستراتيجي Making strategic decisions^(١)، ويكون لمدير التخطيط الاستراتيجي وأعضاء فرق التحول الاستراتيجي دوراً أساسياً في توفير الاستشارات المناسبة لجميع أفراد العمل، وأن ينقلوا لهم الصورة المثلى في التطبيق المستوحاة من اجتماعات فريق القيادة العليا، وأن يكونوا بدورهم حلقة وصل مثلى للجميع، بدءاً من المدير العام وحتى الموظف الصغير بالمؤسسة، وعليهم أن يتابعوا بصورة أولية أي تقييم داخلي أو خارجي للمؤسسة. وفي هذه المرحلة، فإنه يجب على مسؤول الميزانية التأكد من أن الميزانية والموارد العامة قادرة على تلبية كافة الإجراءات والتطبيقات الآخذة في الإسهام في التغيير المنشود، ومراقبة استخدامها بالصورة الصحيحة^(٢).

ب - تحديد الآليات اللازمة للتنفيذ

وهذا يعني: أن تكون مهمة التنفيذ منسجمة مع الدور المطلوب للأفراد، فإذا أردنا أن نقوم بعملية تغيير واسعة لكل الإدارات والوحدات، يجب أن يشمل فريق التنفيذ أعضاء من مختلف الإدارات والوحدات كي ينسجم التنفيذ مع المهام، لاسيما إذا كان لأعضاء هذا الفريق خبرة واسعة في تخصصاتهم وميولهم الوظيفية. أما إذا كان التغيير في إدارة أو وحدة معينة، فيجب أن يقوم بالتنفيذ أفراد من تلك الإدارة أو الوحدة، مع ملاحظة أن حجم التغيير يجب أن يحدد، وأن لا يشكل فريق عمل لمهمة يقوم بها فرد واحد. كما يجب أن توضح مهام الفريق الملزمة بالتنفيذ، ومهام كل عضو إذا كانت المهام موزعة على الأفراد، والمنسق العام للفريق لا سيما إذا كان معروفاً بمعرفة الأداء والجودة في إدارته أو وحدته.

ج - تحقيق الترابط والتكامل بين فرق التحول الاستراتيجي

من أسباب نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية، أن يكون هناك تواصل وتغذية راجعة

- (1) Cliff Bowman, The Essence of Strategic Management, pp.1, Steve Cooke and Nigel Slack, Making Management Decisions, pp.4, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp.4.
- (2) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.171.

يمكن من خلالها بناء قاعدة صلبة نحو عملية التغيير المنشودة. وهذا لن يكون إلا بتواصل ناجح يمكن أن يذلل المعلومات ويوزعها ويجريها في مسالك التطبيق المباشرة للأفراد والوحدات والإدارات.

د - تحقيق التكامل وتوحيد إجراءات التنفيذ

وهذا بتوجيه من فريق التحول الاستراتيجي الملزم بتطوير الخطط التنفيذية وإدارة عملية التنفيذ مباشرة، من خلال استعمال الموارد والمتطلبات والمعطيات لإنجاح المهام والمقاييس والمؤشرات المعتمدة ومواعيد الإنجاز وآليات المراجعة والتقييم والنتائج المتوقعة. وبذلك يتم توجيه الفرق العاملة المساعدة وتحديد فرص العمل المطلوبة لإنجاز المهام من خلال فرق مؤسسية عاملة ضمن توجه فريق القيادة العليا للمؤسسة، وأن تكون هذه الفرق معضدة لعمل فريق القيادة العليا وليس معاكساً له في الاتجاه.

هـ - إشراك جميع العاملين بالدائرة

وهنا يكون التنفيذ مطلباً وظيفياً لكل الأفراد والموظفين العاملين بالمؤسسة، وأن يتحول العمل اليومي التقليدي للأفراد والموظفين إلى عمل إستراتيجي، وأن ترتبط الخطط التشغيلية اليومية بالخطة الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، ومن هنا تأتي مهمة القيادة العليا بجعل مفردات الخطة الاستراتيجية سهلة وميسورة لجميع الأفراد من أجل سهولة التعامل معها وتطبيقها. وبذلك، يمكن للأفراد والموظفين الأقل مستوى وظيفي أن يقدموا إسهامات جزئية وقد تكون أكبر في حال فهموا مفردات الخطة وآليات التطبيق ضمن أعمالهم التشغيلية. على أننا نقول إن انخراط الأفراد والموظفين في تطبيق الخطة الاستراتيجية لن يكون إلا بعد مشاركة واسعة من القيادة العليا ومدراء الإدارات ومسؤولي الوحدات، لكي يمهّدوا لهم دوراً أكثر وضوحاً في التطبيق والممارسة، ولتكون الخطة الاستراتيجية نبراساً في أعمالهم اليومية.

و - توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة

عند وضع الخطة يجب أن يؤخذ بالاعتبار مسألة قدرة الموارد المالية والبشرية وفرق التحول الاستراتيجي، لتحقيق المبادرات الاستراتيجية في تغطية الخطة بصورة صحيحة

وسليمة. فالخطة الاستراتيجية تساعد على رسم السياسة المالية والموازنة العامة للمؤسسة، لأنها تضبط وتكلف القيادة والأفراد العمل على تحقيق خطط تكتيكية وتشغيلية تسهم في رفد الخطة الاستراتيجية، وهذا لا يتحقق إلا برسم السياسة المالية بعد إقرار الخطة الاستراتيجية، وإذا تأخر وضع الخطة الاستراتيجية، فإن الميزانية ستكون موجهة للخطة الاستراتيجية للمؤسسة. ويكون لمدير الميزانية والموارد البشرية أهمية قصوى في مساعدة فريق القيادة العليا في التوجيه والإرشاد عند وضع الخطة أو لاحقاً عند التنفيذ، كما يسهم فريق التحول الاستراتيجي عند التنفيذ في تسهيل وتبسيط إجراءات التنفيذ، كما يجب أن يكون هناك برنامجاً لتحقيق مبادرات إستراتيجية من أجل أقل جهد وفترة زمنية ممكنة للتنفيذ. كما يجب على فريق القيادة العليا العمل بصورة أشمل عند تنفيذ الخطة إعادة توجيه الموارد بما يتلاءم مع الخطة الاستراتيجية، وتوضيح المهام من خلال أداء مشترك ما بين أكثر من إدارة أو وحدة، أو الاستفادة من موارد الشركاء الاستراتيجيين، لأننا نعتقد أن هناك تأثيراً كبيراً على العملية الاستراتيجية للمؤسسة من خلال روابط الشراكات Stakeholders and the Strategic Management Process^(١).

ن - إدارة عملية التغيير وتقييم النتائج

يجب التقيد بالمسميات الوظيفية أكثر من الالتزام بأسماء الأشخاص أو المجموعات، لأن تحقيق الخطة يعتمد على المسمى الوظيفي أكثر من اعتماده على أسماء قد تحتفي أو تتكرر في أكثر من موضع. وخصوصاً حال وقوع تغيرات بين أفراد القيادة أو المدراء مما يؤثر سلباً على واقع إدارة التنفيذ، وأن يعطى لانضمام أي عضو جديد لمجموعة القيادة العليا فترة كافية لفهم مراحل التأسيس والوضع والتنفيذ. كما يجب أن يكون واضحاً أن عملية التغيير الاستراتيجي " Strategic Change "^(٢)، قد تشمل تغييراً في السياسات أو

(1) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.1.

(2) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.36, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp.452.

إجراءات أو لوائح داخلية للمؤسسة، لأن ما ذكر متغيرات قابلة للتغير من أجل الخطة الاستراتيجية الجديدة الداعية للتغيير، وأن متابعة الإجراءات والخطط التشغيلية ليست نظاماً للتقييم أو آلية لقياس الأداء.

ي - الاستفادة من الدروس والملاحظات من خلال الاتصالات المتكررة والمفتوحة

المرحلة الأخيرة تبين مدى الأهمية في عملية التواصل مع الأفراد والموظفين، وأن هذه المرحلة يجب أن تنصف بصورة كبيرة من الأمانة العلمية والزاهة الأخلاقية، وتقبل كان ما من شأنه أن يطور العمل، ويضع النقاط على الحروف، من خلال اللغة المشتركة ما بين القيادة والأفراد. وهنا يجب على المؤسسة أن تكون على مستوى عالٍ في مواجهة التحديات من خلال تنسيق المشاكل The Coordination Problem الموجه لتنفيذ آليات تطبيق الخطة الاستراتيجية^(١).

رابعاً: قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الوقفية

تأتي عملية قياس الأداء " Performance Measures " كجزء أساسي من عملية التقويم التي تبين مدى النجاح المتحقق من تطبيق هذه الخطة الاستراتيجية التي اعتمدها المؤسسة أو القيادة، ويمكن تحديدها بأنها: " التعرف على مؤشرات ونتائج الأداء المؤسسي وتطويرها وإيصالها وتقييمها، تلك المؤشرات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء المؤسسة لرسالتها وبلوغ رؤيتها، أو هي: معلومات كمية أو نوعية تصف المخرجات وأداء العمليات في المؤسسة"^(٢). أي أن هذه العملية التقييمية هي عملية أساسية لنجاح المؤسسة، وأن لا نجاح بدون معرفة النتائج وقياسات نسب التطوير والأداء، ولعل مفردات الجدول التالي

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.72.

(٢) كوناكري، الإدارة الاستراتيجية، ص ٤٥، ص ٨٢، كذلك قارن مع: Colin Clarke-Hill Cases In Strategic Management, pp.136.

تلخيص العملية^(١):

الرقم	مفومات نجاح عملية القياس	معوقات تنفيذ عملية القياس
١	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو توزيع واضح للمسؤوليات.
٢	استخدام قياس الأداء لفهم واقع المؤسسة.	إنجاز الأمور غير النموذجية، والتركيز على الكفاءات.
٣	استخدام قياس الأداء لتوفير وجهة نظر متنافسة يمكن على أساسها تحسين الأداء.	استخدام مقاييس لا توفر معلومات حقيقية عن الأداء، أو مقاييس عديدة بدون تركيز.
٤	الاستفادة من العملية من أجل مستقبل أفضل.	الاستفادة من القياس للتركيز على الحدود الدنيا فقط.
٥	استخدام قياس الأداء لتوضيح السياسة لمختلف المستويات الوظيفية والتنظيمية.	استخدام العملية فقط من أجل المراقبة.
٦	تحديث نظام قياس الأداء.	عدم مراجعة المقاييس وإعمالها.
٧	استخدام قياس الأداء لتوفير تغذية راجعة عالية الجودة لعملية الإدارة الاستراتيجية.	عدم استخدام نتائج القياس لصناعة قرارات إستراتيجية تستند إلى الحقائق.

أ - تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وهذا الجزء من العمل ينقسم على عدة جهات أساسية في المؤسسة، فالمدير العام للمؤسسة يجب عليه تطوير خطة قياس الأداء وتوحيدها، ويراقب عملية التطبيق وتقييم مقاييس الأداء الاستراتيجي وإيصالها نتائجها إلى العاملين، انتهاءً بتوزيع الموارد لتنفيذ خطة قياس الأداء الاستراتيجي. أما مدير التخطيط الاستراتيجي أو الأداء المؤسسي بالمؤسسة فيجب عليه أن يكون رديفاً للمدير العام، من خلال دعم خطة قياس الأداء المؤسسي، وحاجة المؤسسة إلى المقاييس، كما عليه أن يحدد أعضاء فريق قياس الأداء ومؤسسات الأداء الخاصة، من خلال توفير الإرشاد والبيانات التي ترتبط بقياس الأداء الاستراتيجي، أي أن مهمته تنحصر في معالجة الجوانب اللوجستية لتحديث عملية قياس الأداء الاستراتيجي،

(١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٤٦.

باعتباره نقطة اتصال لهذه الخطة. بعد تحديد فريق قياس الأداء الاستراتيجي، يقوم هذا الفريق بتطوير الحد المقبول للأداء وإجراءات عملية جمع البيانات ونظام التغذية الراجعة، وتطوير خطة تخصيص الموارد، وخطة العمل والخطوات الأساسية للتنفيذ ومدخلاته. كما يجب على مسؤول الميزانية توزيع الموارد المخصصة وبيان احتياجات عملية تنفيذ قياس الأداء الاستراتيجي، وربطها بميزانية المؤسسة.

ب- استخدام قياس الأداء لفهم واقع المؤسسة

عند بداية العملية من أجل تحسين العمليات والنتائج والمخرجات والمدخلات، يجب أن ترتبط النتائج بتلبية حاجات العملاء انسجاماً مع فاعلية الرسالة، لأن الاختيار المؤسسي لا بد أن يرتبط بالعملاء Choices by customers⁽¹⁾، وهذا يفرض على القائمين على المؤسسة تحديد معايير المقاييس المستخدمة، وأن تكون هذه المعايير محددة مضبوطة كي يتم قياسها بصورة صحيحة⁽²⁾، وبالتالي جمع البيانات لغرض دعم هذه العملية، لأن المدخلات ستحدد المخرجات والنتائج المترتبة على عملية القياس، وتعكس رؤية المؤسسة نحو مستقبل أفضل.

وبعبارة أخرى، فإنه يجب على القائمين تحديد المقاييس لأداء كل من المدخلات والعمليات والنتائج والمخرجات، وهنا تأتي مهمة الإدارات والوحدات بالمؤسسة تقديم مساعدات كبيرة في عملية قياس الأداء من خلال بياناتها والتغذية الراجعة من تعاملاتها التشغيلية اليومية.

(1) Michael Baye, Managerial Economics and Business Strategy, pp.132.

(2) مقابلة مع السيد عزان لوتاه، مؤسسة الأوقاف وشؤون الفُصّر، دبي، دولة الإمارات، بتاريخ ٤ ديسمبر ٢٠٠٦.

جـ - استخدام قياس الأداء لتوفير وجهة نظر متناسقة يمكن على أساسها

تحسين الأداء

أما المقاييس التي يمكن أن تحسن الأداء وقياسه، فيجب أن تكون^(١):

- مترابطة ومتناسقة ومتكاملة، بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون باستقلال الإدارات والوحدات عن بعضها البعض، وأن تتوافق مع بعضها البعض ولا تتعارض.
- تجريبية مرتبطة بالأولويات المتغيرة للمؤسسة، وأن تتغير حال استدعت الحاجة لذلك، ولا يكون المقياس مفعلاً إذا لم يتحقق من غاية ما يجب قياسه.
- محدودة، بمعنى أنها تستطيع بيان نتائج جزئية مراد كشف ما تحقق منها حال ربطها بالغاية التي أوجدها عملياً بالأداء المؤسسي، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفة صلاحيتها وتطبيقها الصحيح ومدى جدواها للاستمرار بها.
- أن يتحلى الأفراد بمستوى يسمح لهم تطوير عملية القياس، وهنا يتحدد دور أعضاء فريق القيادة العليا بتحديد المقاييس وعن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.
- ضرورة وجود مقاييس محددة لغرض وصف دقيق للمؤسسة، وهي غالباً ما تكون مقاييس مالية، لكن هذا يعني أن تتعاضد هذه المقاييس وغيرها من أجل بحث بمنظور مختلف يوسع دائرة النتائج لتشمل الجوانب جميعها.
- قياس ما هو مهم فقط، وأن لا تتوسع هذه العملية لتشمل أجزاءً ومفردات في الخطة الاستراتيجية هي محل استدراك أو تأثيرها محدود جداً.
- أن تساعد هذه المقاييس في دعم عملية اتخاذ القرار، وأن تدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.

كما يجب على قيادة المؤسسة توفير خمسة إلى سبعة مقاييس إستراتيجية كحد أقصى، وبيانات تشمل تحديد المؤشرات والبيانات المطلوبة لقياس المؤشرات، كما يجب أن تحدث

(١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٥١.

القواعد التي تركز على كيفية جمع البيانات.

د- الاستفادة من العملية من أجل مستقبل أفضل

الاستفادة من اختيار موفق لمعايير القياس يساعد قيادة المؤسسة على استخلاص نتائج مساعدة من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة، وهذا يتحتم من خلال عدم الإكثار من المعايير والمقاييس التي لا فائدة منها سوى زيادة الموارد المصروفة عليها.

هـ- استخدام قياس الأداء لتوضيح السياسة لمختلف المستويات الوظيفية

والتنظيمية

يعتبر خبراء الاستراتيجية أن الأصل لكل وظيفة مجموعة خاصة من المقاييس تفصلها عن أي وظيفة أخرى في المؤسسة، وهذا يساعد في تقديم أداء أكثر وضوحاً للمؤسسة، لا سيما إذا كانت الأنظمة القياسية واضحة وتعزز رؤية المؤسسة وفرص تفويض الصلاحيات بالمؤسسة. من هنا، يتم تأكيد على أن القياس يصاحب كل عملية تشغيلية بالمؤسسة يُصرف عليها موارد مالية ويتأمل منها أن تعزز من رؤية المؤسسة.

م- تحديث نظام قياس الأداء

قد تقع في بعض العمليات والإجراءات المتعلقة بعملية قياس الأداء الاستراتيجي ما يعيق العملية ذاتها، أو بعبارة أخرى أن تفصل ما بين عمليتي القياس والأداء، وهذا يعني أن يستمر تحديث عملية القياس باستمرار بما يخدم العملية ذاتها، ويحقق الهدف من تطوير العمل انسجاماً مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

ي - استخدام قياس الأداء لتوفير تغذية راجعة عالية الجودة لعملية الإدارة

الاستراتيجية

تعتبر عملية الاستفادة من التغذية الراجعة من مقاييس الأداء الاستراتيجي لإثبات صحة الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، ضمن جهاز استرجاع "System Feed Back" نشط وفعال، وهذا يمكن القيادة العليا للمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة اليومية، وأن يشاركوا بالنتائج، وأن عملية القياس برمتها تكشف ضعف الأداء وتقدم نتائج تسهم في عملية رفد

رؤية المؤسسة ورسالتها، وتلزم المقصرين بالحاسبة والمسائلة. وبانتهاء عملية قياس الأداء، تصبح نتائج هذه العملية عاملاً مساعداً للمؤسسة، ومُدخلاً جديداً لتحديث الخطة الاستراتيجية.

خامساً: مراجعة وتحديث الخطة الاستراتيجية

إن عملية التخطيط وهي عملية مستمرة و"محدثة" هي ركن أساسي ورئيسي للخطة الاستراتيجية، فلا خطة إستراتيجية ناجحة من دون تخطيط مستمر ومحدث، ولعل في الجدول التالي، ما يلخص أهمية ما نصبو إليه من عملية المراجعة^(١):

الرقم	مقومات نجاح عملية المراجعة	معرفة تنفيذ عملية المراجعة
١	تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات.	عدم وجود محاسبة أو توزيع واضح للمسؤوليات.
٢	إدارك متى يتم تحديث الخطة.	ضعف التوقيت وعدم تمييز القوى الخارجية.
٣	تعديل عملية التخطيط الاستراتيجي لاستيعاب التغيرات.	التطبيق الصارم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وتجاهل الدروس المستوحاة من الجهود السابقة.
٤	إدخال القادة الجدد في عملية التخطيط الاستراتيجي.	تجاهل أثر القادة الجدد.
٥	توحيد القياس مع التخطيط الاستراتيجي.	عدم استخدام معلومات ونتائج القياس.
٦	استخدام فريق التخطيط الاستراتيجي ذي خبرة.	اختصار العملية.

(١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٥٨.

أ - تحديد الأدوار وتوزيع المسؤوليات

وكما هو معلوم، فإن تضافر الجهود سيساعد في إنجاح عملية المراجعة للخططة، فالمدير العام للمؤسسة يجب عليه أن يطور علاقته مع فريق التخطيط الاستراتيجي من خلال الاستشارة معهم بتطوير التوقعات وتوزيع الموارد، وعلى فريق القيادة العليا أن يشارك في جلسات التخطيط والمقارنة ما بين نتائج عملية القياس ومحددات الخططة الاستراتيجية المعمول بها بالمؤسسة، وأن ينقلوا هذه النتائج كأثار عملية على الإدارات والوحدات. أما مدير التخطيط الاستراتيجي، فعليه أن يوفر الجوانب اللوجستية وينسق المعلومات والنتائج مع أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي، كما يجب على مسؤول الميزانية أن يساعد في إدخال النتائج المقبولة مؤسسياً من عملية القياس ضمن الميزانية المطروحة للمؤسسة.

ب - إدراك متى يتم تحديث الخططة

إن عملية إدراك الاستراتيجية والأداء Realized Strategy and Performance⁽¹⁾، مهمة جداً في فهم العوامل اللاحقة لتحديث أي الخططة، كالقوى البيئية والظروف والمتغيرات الخارجية، والإنجازات الكبيرة للغايات والاستراتيجيات والأهداف، والبيانات الجديدة الصادرة عن عملية قياس الأداء الاستراتيجي، وانتقال المدير العام للمؤسسة، وأخيراً مروراً عاماً على وضع الخططة الاستراتيجية.

ج - تعديل عملية التخطيط الاستراتيجي لاستيعاب التغيرات.

قد تعدل الرؤية والرسالة إذا كانت العوامل الداخلية والخارجية تستدعي ذلك، لكن التغيير لن يكون جوهرياً بقدر ما يكون منسجماً مع التحولات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

بل قد يقع التغيير من خلال جلسات العصف الذهني التي تجريها المؤسسة، فقد يتبدى للقائمين على المؤسسة أن هناك تحولاً طفيفاً في إستراتيجية المؤسسة، مما يستوجب التعديل والتغيير للأحسن. أو من خلال الاستفادة من برنامج المقترحات والشكاوى المعتمد لدى

(1) Cliff Bowman, Strategy In Practice, pp.139.

المؤسسة، والذي يثريه عملاء المؤسسة أو موظفيها، فيستوجب التغيير لتطوير الأداء والمخرجات.

فإذا نظرنا إلى فرص استقطاب الأوقاف الجديدة، وهي فرص مالية تدرج ضمن محور الفعالية المالية والاستثمار، من خلال استدامة التمويل الوقفي والعمل على تطويره وتوفير الفرص الاستثمارية ذات الربح الخيري بالخطوات التالية، وهي:

تفعيل محور الفعالية المالية والاستثمار بمؤسسة الأوقاف بدبي	
١	تحقيق عدد (٦) من المشاريع المقترحة لاستقطاب أموال التكافل وجمع الزكاة والصدقات بنهاية ٢٠١٠.
٢	بلورة وتنفيذ عدد (٦) من المشاريع الاستثمارية المبتكرة ذات الطابع الخيري والاجتماعي بحلول ٢٠١٠.
٣	رفع مجموع مصارف الزكاة والصدقات ووقف المال بنسبة (٨%) سنوياً.
٤	الوصول بحجم المبالغ والمساعدات التي تم تحصيلها نتيجة للفعاليات الخيرية والاجتماعية إلى (٨٠) مليون درهم بحلول ٢٠١٠.

كما أن هذا يرتبط بمحور التفوق والسمعة المؤسسية (التفوق والنمو) (Learning & Growth)، لتحقيق وعي لدى المستثمرين في دبي والمنطقة وتعريفهم بأهداف المؤسسة الخيرية والاجتماعية، من خلال:

تفعيل محور التفوق والسمعة المؤسسية بمؤسسة الأوقاف بدبي	
١	زيادة عدد المساهمين والمستثمرين في المشاريع الوقفية بنسبة (١٠%) سنوياً.
٢	رفع عدد المزاكين بنسبة (٢٠%) سنوياً.
٣	زيادة عدد الواقفين والمتبرعين بالأوقاف بنسبة (١٠%) سنوياً.
٤	زيادة عدد الفعاليات الدعائية والإعلانية والتوعوية بحلول ٢٠١٠.

د - إدخال القادة الجدد في عملية التخطيط الاستراتيجي

إن إشراك القيادة الجديدة للمؤسسة في عملية التخطيط ومراجعة الخطة أمر هام، إذ أنه مسؤول مباشر عما قد يحدث وتعرض له المؤسسة حال قيادته للمؤسسة، وهذه

المشاركة لن تكون بسرعة ما لم يستوعب القائد الجديد مهامه بصورة شمولية وتفصيلية، تساعده فيما بعد على تقييم الخطة الاستراتيجية السابقة والتغيرات التي تحدث، والتباحث مع الموظفين والعملاء والتعرف بصورة أوضح عن المتغيرات الداخلية والخارجية.

هـ- توحيد عملية قياس الأداء مع التخطيط الاستراتيجي.

عند وضع الخطة الاستراتيجية بدايةً لم تكن هناك نتائج عملية قياس الأداء، لكن وبعد حصولها، فيجب على قيادة المؤسسة الاستفادة منها في إدخال النتائج الجديدة كمدخلات على الخطة الاستراتيجية، لأن هذه النتائج القياسية ستساعد بلا شك في تطوير الأداء، وتجعل الخطة التشغيلية الجديدة أكثر ملائمة للخطة الاستراتيجية المعدلة، وهذا ما يستوجب على قيادة المؤسسة أن تجعل من عملية القياس عملية هامة يجب أن تتواصل باستمرار وبصورة أكثر جدية، لأنها ستساعد بلا شك على تطوير عملية مراجعة الخطة الاستراتيجية وتطويرها.

و- استخدام فريق التخطيط الاستراتيجي ذي خبرة.

كذلك من معايير نجاح الخطة الاستراتيجية، أن يكون لدى المؤسسة قدرة على الاستفادة من الموارد الخارجية " Out Sources " ذات الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، ولأنهم وبسبب عدم صلتهم بالمؤسسة صلة مباشرة، وعدم وجود مراقبة وظيفية عليهم من داخل المؤسسة، يمكنهم أن يقدموا بها رؤى ونظرات جديدة تساعد القيادة على إيجاد حلول جديدة ونافعة. وبذلك يتحقق لنا بصورة أولية أن دورة [PDSA]، وهي الوظيفة الأساسية للإدارة وهي ملخص الكلمات التالية التخطيط Plan والعمل Deed والدراسة Study والفعل Action، يمكن أن تؤدي إلى تخطيط إستراتيجي قادر ومنسجم مع بيئة المؤسسة بصورة صحيحة، لاسيما إذا كانت عملية التخطيط المؤسسي شاملة لكل أجزاء المؤسسة، وأن يشارك فيها كبار الأفراد وصغارهم، من أعضاء مجلس الإدارة إلى أعضاء القيادة العليا بالمؤسسة، شاملاً لكل القيادات الإشرافية والتخصصية بالمؤسسة إلى صغار الموظفين وعمالء المؤسسة.

الخاتمة

بعد هذه المرتكزات الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الوقفية، نرى أن المهم أن تؤكد هذه المؤسسة الحكومية المستقلة على القيمة العالمية والإنسانية والاجتماعية التي يتضمنها الوقف في دعم أهدافها وغاياتها من خلال عدة محددات إستراتيجية هامة:

(١) العمل على تنمية الأوقاف بأي طريقة استثمارية معاصرة مقبولة شرعاً، والعمل على الدخول في السوق الاستثماري والتجاري المحلي والعالمي ضمن أجندة اجتماعية واقتصادية، ويتضمن هذا أن يطور واقع الأوقاف الموجودة من خلال الصيانة والتطوير، وهذا لا يتم إلا من خلال إستراتيجية استثمارية ذات طابع ديناميكي "The Dynamics Of Business Strategy"^(١). وهذا يتطلب جهداً أساسياً في تطوير فهم الحركة التجارية من خلال إستراتيجية التفكير لدى القوميات والشعوب المختلفة، Global Strategy in a world nations^(٢).

ولعل الجدول التالي يشير إلى مدى التطور الاستثماري الذي وصلت إليه المؤسسة خلال العامين الماضيين في استثمار أموال الأوقاف، وزيادة الربح من خلال اتباع سياسة إستراتيجية في زيادة ربح الأوقاف، من (٢٣) مليون درهم عام ٢٠٠٥، إلى متوقع (٩٠) مليون درهم خلال عام ٢٠٠٩م، كما هو واضح في المنحى التالي:

(٢) أن تنسجم أهداف الإسلام العالمية مع رسالة الوقف، ولأن الوقف قيمة إسلامية إنسانية، فيجب أن تصاحب عملية تصوير الإسلام بصورة إنسانية في ظل عملية التشويش التي تطل الإسلام وقيمه الإنسانية ومنها قيمة الوقف والعمل الخيري.

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.6.

(2) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, Concepts, pp. 738.

- (٣) العمل على نشر ثقافة الولاء المؤسسي ما بين الموظفين والعاملين وبصورة تعكس سياسة نشر ثقافة الإبداع والابتكار، وتطور من مهارات القاعدة الوظيفية ما بين أفرادها، وتكوين فريق عمل متكامل متفاعل ما بين القاعدة والقيادة في المؤسسة. وهنا يتحتم على المؤسسة وضع نظام مكافأة Reward System للموظف أو الفريق المتميز^(١)، والذي يساهم في رفد المؤسسة بالأفكار التطويرية التي تساعد على نشر وتطبيق الخطة الاستراتيجية.
- (٤) أن يكون معيار نجاح المؤسسة الوقفية قائماً على قياس الإنجاز ومؤشراته للوصول إلى الإنجاز المنشود، ولأنه بهذه المعايير يتم الانسجام مع المتطلبات الشعبية، ويكسب الثقة المتبادلة مع المؤسسة، ويجعل فكرة الوقف فكرة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- (٥) العمل على نشر رؤية ورسالة المؤسسة ضمن سياسة زيادة جرعات الفعاليات والأنشطة الاجتماعية والمشاريع الاستثمارية التجارية التي تخدم قطاعاً كبيراً من الجمهور^(٢)، وهذا يتطلب جهداً كبيراً في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة^(٣)، وملاحم تكوينها، والعمل على تحليل أدوات هذه البيئة والتنبؤ باتجاهاتها لضمان نجاح الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- (٦) يتوقف نجاح الفكرة السابقة على تماسك البيئة الداخلية للمؤسسة، ولأنه لا نجاح خارجياً بدون تماسك داخلي قوي. وهذا يتأكد من خلال نشر ثقافة الثقة والحرية ما بين أفراد المؤسسة، والتواصل الفعال ما بين القاعدة والقيادة، والعمل على نشر الإبداع والابتكار ما بين الموظفين.

- (1) See, Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.23, Jan McKenzie and Christine Van, Understanding The Knowledgeable Organization, pp.44.
- (2) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, pp.35.
- (3) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.26.

- (٧) العمل على التحليل والموائمة بين البدائل الاستراتيجية في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وعلى المستويات المختلفة من محلية وإقليمية ودولية، وتشكيل القيادة العليا للمؤسسة التي تستطيع اختيار القرار البديل الاستراتيجي المناسب في أي حدث أو واقعة، وأن يكون لهذه القيادة العليا دور في عملية صنع القرار المؤثر في المجتمع، باعتبار قيمة الوقف الإنسانية، وأنها مؤسسة قائمة على بناء المجتمع " Building Society".
- (٨) الاهتمام بعناصر التفاعل الاستراتيجي Elements Of Strategic Interaction للمؤسسة الوقفية، وهي: العمل Action، الوقت Timing، المعلومات Information، الإعادة Repetition، العاملين Players، فهذه العناصر ستؤكد على فعالية التخطيط الاستراتيجي والتطبيق العملي له^(١).
- (٩) يجب على القيادة العليا للمؤسسة السؤال عن وضع المؤسسة الآن، Where the organization is now وكيفية الوصول إلى الرؤية المستقبلية لها Future Vision، وهذا لا يتم إلا من خلال مرونة وإرادة واضحة للوصول Flexibility and Willingness to Change^(٢). هذه المرونة والإرادة ستحقق الأهداف النبيلة والاستراتيجيات القيمة التي تنادي بها المؤسسة، وهذا سيكون انعكاساً إيجابياً على واقع المؤسسات الوقفية في العالم الإسلامي^(٣).
- لكن هذه المرونة يجب أن يصاحبها قدرة على التحكم الاستراتيجي Strategic Control والسيطرة على مفردات الخطة الاستراتيجية الثابتة، والتي تنطلق من الرؤية والرسالة المؤسسية^(٤).

(1) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.188.

(2) John Thompson, Strategic Management, pp.29.

(٣) قارن: وثيقة استراتيجية الهيئة العالمية للوقف، (رمضان ١٤٢٧هـ، نوفمبر ٢٠٠٣)، عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، المعتمدة من مجلس واقفي الهيئة في اجتماعه الثالث.

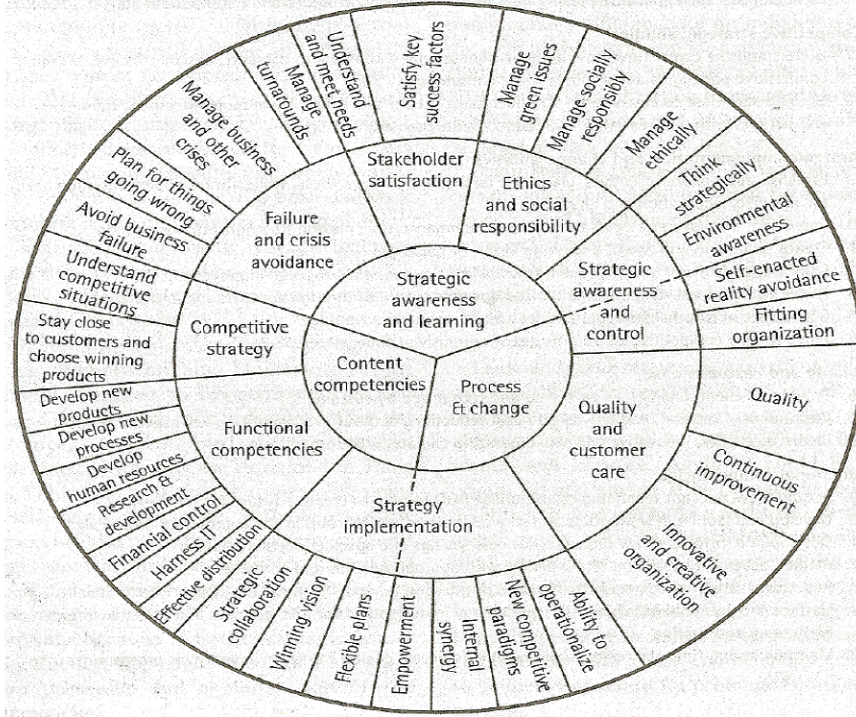
(4) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.244.

- (١٠) إن التخطيط ضرورة البقاء للمؤسسات الوقفية القوية، ولا نجاح أو ريادة في عالم المؤسسات الإسلامية المعاصرة بدون تفعيل لهذا الجانب الإداري الرئيسي، وهذا ما يؤكد علماء الاستراتيجية من أن لا نجاح لأي مؤسسة بدون تنبه وحذر إستراتيجي.^(١) In order to be successful, organizations must be strategically aware
- (١١) عند وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الوقفية، يجب مراعاة أطر التغيير المفروض من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، ومعرفة الاتجاهات التي ستسلكها المؤسسة ضمن إطارها البيئي للوصول إلى غاياتها وتحقيق رسالتها المستقبلية في إطار التصور الاستراتيجي المتبع.
- (١٢) يجب أن تسعى المؤسسة الوقفية نحو بناء شراكات وتحالفات إستراتيجية Strategic Alliances مع الأطراف المؤثرة في الدولة أو المنطقة، أفراداً وجماعات وعلى الأخص أهل الخير والمحسنين من القطاع الشعبي والأهلي، بهدف حشد إمكانات الوقف للمساهمة في خطط ومشاريع وبرامج التنمية الشاملة التي يحتاجها المجتمع والدولة.
- (١٣) ضرورة العمل على فهم المشاكل Understanding The Problem التي تعترض العملية المؤسسية أو الخطط التشغيلية ضمن أي عائق أو مشكل من المحتمل أن يواجه تطبيق الخطة الاستراتيجية، وهذا يعني أن يتم رصد ذلك عند بداية التفكير في وضع الخطة الاستراتيجية.
- (١٤) يجب أن يُترجم نجاح إستراتيجية المؤسسة الوقفية من خلال الوسائل والأساليب الفعالة في الولوج إلى عالم رجال الأعمال وسيدات الأعمال، وأن يتمكنوا من المشاركة المؤثرة الرافدة لمشاريع المؤسسة، لاسيما في مجال أعمال الخير وخدمة المجتمع.

(1) John Thompson, Strategic Management, pp.16.

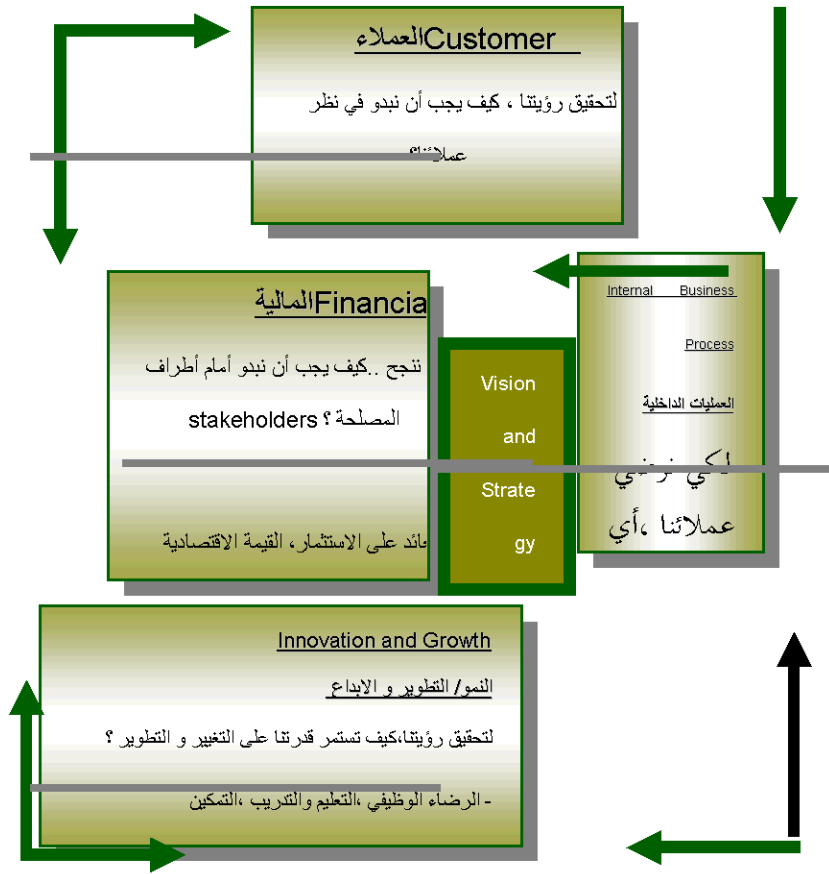
الملاحق

الملحق الأول: هذا الملحق يشير إلى عوامل التخطيط الاستراتيجي^(١).



(1) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, Concepts, pp. 721.

الملحق الثاني: يشير إلى رؤية مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر بدبي وإستراتيجيتها المالية^(١).

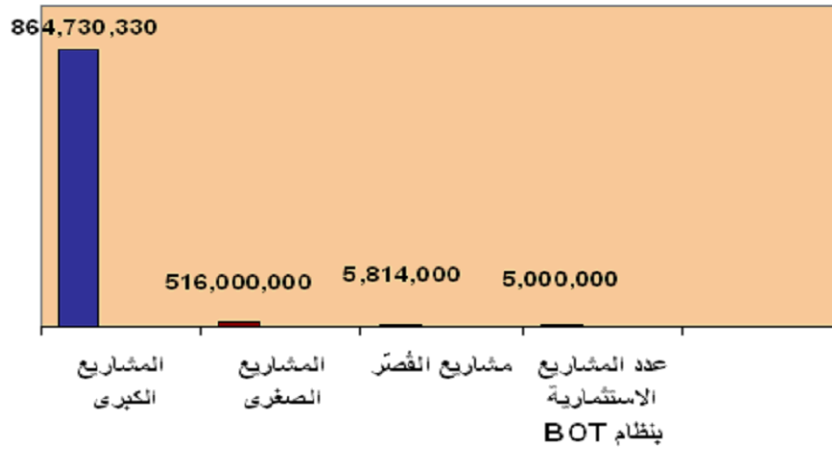


(١) انظر: خالد الفصيمي، (مارس ٢٠٠٧)، مدير إدارة الاستراتيجية والتطوير، مشروع تحديث الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر (٢٠٠٧-٢٠١٠).

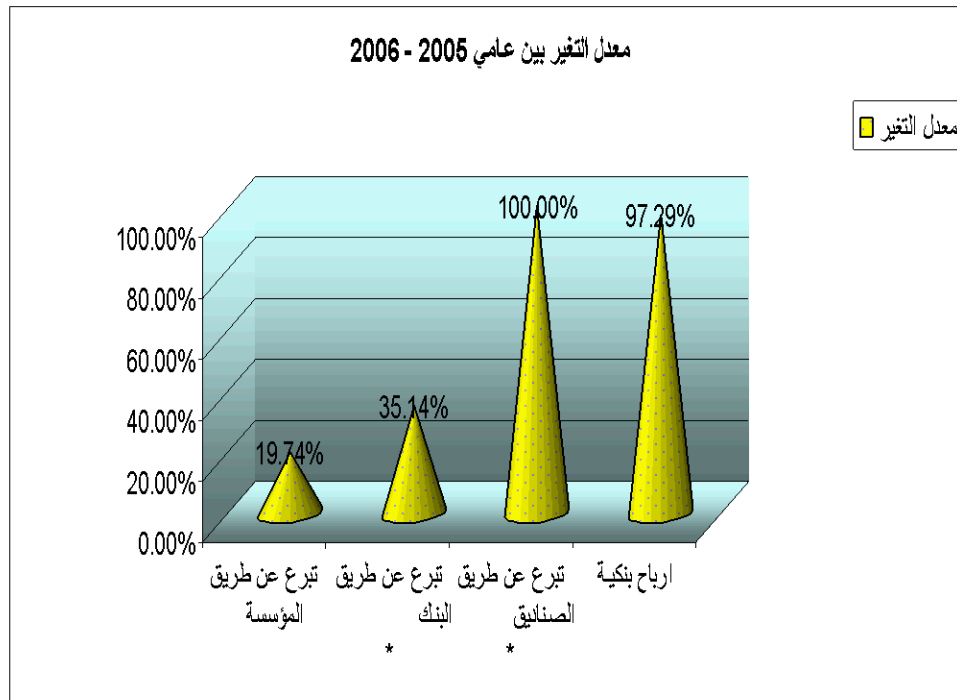
[الملحق الثالث]: طبيعة الاستثمار العقاري لدى مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر

بدي.

طبيعة الاستثمار العقاري لدى مؤسسة لأوقاف وشؤون القُصّر



الملحق الرابع: تحليل عن مصدر الإيرادات عن المشاركة الوقفية لعام ٢٠٠٦



ولاية الدولة على الوقف وتفریغه من مضمونه الاجتماعي

د. سليم هاني منصور

بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية
الوقف الإسلامي "اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"

مقدمة

قام الوقف بدور كبير في المجتمعات الإسلامية، وساهم بدور تنموي شهدت له العصور السابقة من خلال العديد من المشكلات التي عاجلها أو النشاطات التي قام بها، ففي المجال الاجتماعي كان للوقف دور غير رعاية الضعفاء والمساكين والمعوقين وتأهيل العنصر البشري، وفي مجال التربية والتعليم من خلال نشر العلوم والقضاء على الأمية وإقامة المدارس والمكتبات وفي المجال الصحي عبر إنشاء المستشفيات وكليات الطب، وفي المجال الديني، كان للوقف دور في بناء المساجد والمعاهد والعمل لتكوين الشخصية المسلمة.

إلا أن الوقف قد تراجع في العهود الأخيرة وقلّت موارده لأسباب كثيرة، وتعددت السهام التي وجهت إليه، وكان لولاية الدولة على الوقف السبب الرئيسي في تراجعته واضمحلاله.

لقد قمت باختبار هذا البحث لإلقاء الضوء على ولاية الدولة على الوقف وتراجع المضمون الاجتماعي، لإبراز الضرر الذي لحق بالوقف الذي شمل نواحي مختلفة وفي مقدمتها النواحي الاجتماعية التي ألغيت أو ضعفت.

وقد قمت بتقسيم البحث إلى تمهيد وفصلين وخاتمة.

فالتمهيد تعرضت فيه لمشروعية الوقف من خلال القرآن الكريم والسنة والإجماع.

أما الفصل الأول: (ولاية الدولة على الوقف: طرق وأسباب)، وشرحت فيه دور الاستعمار في السيطرة على الوقف، والتمهيد الذي قدمه لسيطرة الدولة الحديثة على الوقف من خلال: نزعة التحديث والسيطرة على ممتلكات الوقف، وضعف الأوقاف المادي، وإهمال جوانب أساسية في دراسة الوقف، وكذلك رؤية الوقف من منظور ضيق، والتأميم وعدم تقدير هدف الوقت، والتميز في التعامل مع الطوائف، وإلغاء الوقف الذري، بالإضافة إلى تصرفات حكومية أضعفت الوقف.

أما الفصل الثاني فقد تعرضت فيه للخسائر التي تعرض لها المجتمع بسبب سيطرة الدولة على الأوقاف والمحاسن والخيرات التي يمكن للوقف أن يقدمها على صعيد المجتمع والأمة، ومنها: الوقف يخفف من الأعباء الاجتماعية، الحضارة من صنع المجتمع، توفير

التمويل الذاتي، المساهمة في إعادة التوزيع، عدم التمرکز، منافذ التوزيع. الوقف احد عناصر التكافل الاجتماعي، تخفيض مشكلة الفوارق بين الطبقات، إقامة المرافق الأساسية، الوقف قوة للمجتمع والدولة، العامل الديني ودوره في العمل الخيري.

أما الخاتمة فقد تعرضت فيها للنتائج التي توصلت إليها والمقترحات التي وجدها ضرورة لتفعيل الوقف والنهوض بدوره.

أدعو الله أن أكون قد وفيت هذا البحث بعض حقه وأبرزت فيه محاسن الوقف الاجتماعية. نسأله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا صالح أعمالنا، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا يوم القيامة إنه على ما يشاء قدير وبالإجابة جدير. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

تمهيد

تعريف الوقف

الوقف في اللغة يعني الحبس والمنع، وهو مصدر وقف، ثم اشتهر المصدر، أي الوقف من الموقوف، فقليل: هذه الدار وقف، أي موقوفة، ولذا جمع على أفعال، فقليل: وقف وأوقاف كوقت وأوقات.^(١)

والوقف في الاصطلاح الشرعي له تعاريف ثلاثة:

التعريف الأول لأبي حنيفة: وهو حبس العين على مالك الواقف، والتصدق بالمنفعة على جهة الخير^(٢). وبناء عليه لا يلزم زوال الموقوف عن ملك الواقف، ويصبح له الرجوع عنه، ويجوز بيعه.^(٣)

(١) أخرجه النسائي عن أبي هريرة (٣٥٨٢) كتاب الخيل، باب: علف الخيل، والإمام أحمد في "المسند" عنه (٣٧٤/٢) برقم (٨٨٥٣).

(٢) آل عمران، آية: ٩٢.

(٣) أخرجه البخاري عن أنس بن مالك (١٤٦١) كتاب الزكاة على الأقارب، ومسلم عنه (٩٩٨) كتاب الزكاة، باب فضل النفقة على الأقربين والزوج والأولاد والوالدين ولو كانوا مشركين.

التعريف الثاني للجمهور: وهم الصاحبان، وبرأيهما يفتى عند الحنفية، والشافعية والحنابلة في الأصح^(١)، وهو تحييس مالك، مطلق التصرف في ماله المنتفع به مع بقاء عينه بقطع تصرفه وغيره في رقبته، يصرف ريعه إلى جهة بر، تقرباً إلى الله تعالى. وبناءً عليه يخرج المال من ملك الواقف، ويصير حبيساً على حكم ملك الله، ويمتنع على الواقف تصرفه فيه، ويلزم التبرع بريعه على جهة الوقف.^(٢)

والتعريف الثالث للمالكية: وهو إعطاء المالك منفعة شيء مدة وجوده، لازماً بقاؤه في ملك المالك ولو تقديراً، أي أن المالك يحبس العين عن أي تصرف تمليك، ويتبرع بريعهما لجهة خيرية، تبرعاً لازماً. مع بقاء العين على ملك الواقف مدة معينة من الزمان فلا يشترط فيه التأييد.^(٣)

مشروعية الوقف:

تتضمن المصادر الثلاثة: القرآن الكريم والسنة النبوية والإجماع دلالات مباشرة وأخرى غير مباشرة على مشروعية الوقف:

أ- القرآن الكريم:

حث القرآن الكريم على الإحسان، وجميع أنواع البر والصلة والخير والإنفاق، والوقف يتضمن هذه العناصر، بل يعد أحد صورها الرئيسية:

- قال الله تعالى: ﴿يَتَأَيَّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِّن قَبْلِ أَن يَأْتِيَكُمْ يَوْمٌ لَا بَيْعٍ

(١) انظر: الخصاص، أحمد بن عمر الشيباني، أحكام الأوقاف، دار الكتب العلمية، بيروت، ط ١، ١٩٩٩، ص ١٧٨.

(٢) أنظر: أبو زهرة محمد، محاضرات في الوقف، دار الفكر العربي، القاهرة، وط، دت، ص ١١. وانظر العمر. فؤاد عبد الله: إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية - الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ط ١، ٢٠٠٠، وانظر الدوري، عبد العزيز، تاريخ العراق الاقتصادي في القرن الرابع الهجري، مركز دراسات الوحدة العربية، ط ٣، ١٩٩٥، ص ٥٧ - ٥٩.

(٣) بن نبي، مالك، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الفكر، بيروت، ط ١، ١٩٨٧، ص ٩٧.

- عن ابن عمر رضي الله عنه قال: أصاب عمر أرضاً بخير، فأتى النبي ﷺ يستأمره فيها، فقال: يا رسول الله، ألي أصبت أرضاً بخير، لم أصب مالا قط هو أنفس عندي منه، فما تأمرني به؟ قال "إن شئت حبست أصلها وتصدق بها". قال فتصدق بها عمر، إنه لا يباع أصلها، ولا يبتاع، ولا يورث، ولا يوهب، قال: فتصدق عمر في الفقراء، وفي القربى، وفي الرقاب، وفي سبيل الله وابن السبيل، والضعيف، لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، أو يطعم صديقاً، غير متمول فيه. (١)
- عن أبي هريرة رضي الله عنه إن رسول الله ﷺ قال: "من احتبس فرساً في سبيل الله، إيماناً بالله وتصديقاً لوعده الله كان شعبة وريه وبوله وروثه حسنات في ميزانه. (٢)
- وعن أنس رضي الله عنه أنه قال: كان أبو طلحة أكثر الأنصار بالمدينة مالا، كان أحب أمواله إليه، بيرحاء وكانت مستقبلة المسجد، وكان رسول الله ﷺ يدخلها ويشرب من ماء فيها طيب، قال أنس: فلما أنزلت هذه الآية: ﴿لَنْ نَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ﴾ قام أبو طلحة إلى رسول الله ﷺ وقال: يا رسول الله، إن الله

المدني في بلدان الهلال الخطيب، ندوة نظام الوقف والجمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت ط١، ٢٠٠٣، ص ١٨ - ١٩. وكذلك ضياع وقف الإمام الأوزاعي، فأوقاف مقام الأوزاعي كانت تمتد من الشمال: أراضي وطا بطينا ومن الجنوب: أراضي الغدير، ومن الشرق: طريق صيدا، ومن الغرب: البحر المالح، وأكثر العقارات في هذه المناطق أصبحت داخلية في الأملاك الشخصية الخاصة، ومن الغريب أن ملاكها لديهم صكوك وحجج وبراءات رسمية بأنهم أصحاب الأراضي. أنظر: الولي، طه، عبد الرحمن الأوزاعي، دار صادر، بيروت، دط ١٩٦٨، ص ١٨٨ - ١٩٢. وأنظر على سبيل المثال ما ورد في وقفية لالا مصطفى باشا وهي وقفية محفوظة في مديرية أوقاف دمشق تبرز العديد من القرى والأراضي في لبنان كانت أوقافاً ولا يعرف لها أثر في هذه الأيام. فقد ورد مثلاً في الجنوب اللبناني حوالي ١٤ قرية و٣٥ مزرعة وأرض سليخ وعدد من الطواحين والمعاصر والحمامات موزعة بين صيدا وإقليم النفاح ومرجعون ومنطقة الشقيف والنبطية وجزين، هذه الأوقاف اندثرت ولا يسمع بها في الوقت الحاضر. أنظر كتاب وقفية لالا مصطفى باشا وبلية كتاب وقف فاطمة خاتون.

(١) شفيق، منير، الإسلام وتحديات التخطيط المعاصر، الزهراء للإعلام العربي، القاهرة، ط٢، ١٩٧٨، ص ١٥٨.

(٢) انظر شفيق، قضايا التنمية والاستغلال والصراع الحضاري، مرجع سابق، ص ٥٠.

تعالى يقول في كتابه ﴿لَنْ نَسْأَلَكَ الْفَرَحَ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا نَحِبُوكَ﴾^(١)، إن أحب أموالي إلي بيرحاء، وإنها صدقة لله أرجو برها وذخرها عند الله، فضعتها حيث أراك الله، فقال رسول الله ﷺ: "بخ! ذلك مال رابح، وذلك مال رابح، وقد سمعت ما قلت، وإني أرى أن تجعلها في الأقربين".^(٢)

- الإجماع:

إن العمل بالأحاديث الواردة عند أهل العلم من أصحاب النبي ﷺ وغيرهم بصحة الوقف لا نعلم بين أحد من المستقدمين منهم في ذلك اختلافاً، فقد أجمع الخلفاء وسائر الصحابة على مشروعية الوقف، فقد أوقف أبو بكر داره على ولده، وعمر بربرة عند المروة، وعثمان بئر رومة، وتصدق علي بأرضه بينيع وتصدق الزبير بداره بمكة وداره بمصر وأمواله بالمدينة على ولده، وهكذا فعل سعد بن أبي وقاص وخالد بن الوليد وجابر بن عبد الله، وقد جاءت الآثار بالوقف الذي أمر رسول الله ﷺ ص وفعله أصحابه رضي الله عنهم وما وقفوه من عقاراتهم وأموالهم إجماعاً منهم، على أن الوقف جائزة ماضية، حتى أنه ما بقي أحد من أصحاب رسول الله ﷺ ص له مقدرة إلا وقف.^(٣)

وقد أدى التطور في حجم الأوقاف في العصر الأموي على فصل الخدمات الخاصة بالأوقاف في ديوان خاص ومستقل عن بقية الدواوين لتسجيل الوقف حماية للواقفين ومصالحهم وأنشئ ديوان للوقف في عصر الخليفة هشام بن عبد الملك، وقد استمر نمو الأوقاف في عهد الخلافة العباسية، فأصبحت للأوقاف إدارة خاصة، وعينوا لها رئيساً يسمى "صدر الوقف"، يشرف على إدارة شؤونها تقيب العمال لمساعدته في النظر في كيفية استثمار الأوقاف، وصرف عائداتها في الأوجه الشرعية المعتمدة. وازدادت الأوقاف بصورة ملحوظة زمن الزنكيين والأيوبيين، وقد تنوعت الأوقاف

(١) ابن نبي، مالك، ميلاد مجتمع، دار الفكر المعاصر، بيروت، ط ٤، ٢٠٠٠، ص ٨٢.

(٢) سعد الله، تاريخ الجزائر الثقافي (١٨٣٠ - ١٩٥٤)، مرجع سابق، ص ١٥٤.

(٣) سعيدوني، ناصر الدين، دراسات تاريخية في الملكية والوقف والجباية، دار الغرب الإسلامي، ط ١، ١٩٩٨، ص ٢٥٠.

في هذه الفترة على النشاط العسكري (جهاد الصليبيين)، والثقافي: المدارس، والنواحي الاجتماعية المختلفة، وكان التوسع الأكبر للوقف في بلاد الشام ومصر زمن المماليك حتى أصبحت من أهم مميزات عصرهم.

ولما تولى العثمانيون الخلافة، اتسع نطاق الوقف في عهدهم نظراً لإقبال السلاطين وولاية الأمور على الوقف، وصار له تشكيلات إدارية تعنى بالإشراف عليه، وصدرت قوانين وأنظمة متعددة لتنظيم شؤونه، وبيان نوعه، وكيفية إدارته^(١).

وفي العصر الحديث أنشئت نظارات للأوقاف تتولى شؤونها كغيرها من الشؤون الأخرى، ولما تغيرت النظارات إلى وزارات، جعل للأوقاف وزارة خاصة سميت في بعض الدول العربية: وزارة الأوقاف أو وزارة الشؤون الدينية.

(١) الناصري، محمد المكي، الأجناس الإسلامية في المملكة المغربية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، المملكة المغربية، ط ١، ١٩٩٢، ص ١٣٦ - ١٤١ و ص ٥١. أنظر أبو شقرا إبراهيم. الحاج أمين الحسيني منذ ولادته حتى ثورة ١٩٣٦ - دار المنارة للدراسات والترجمة دار النشر، اللاذقية، ط ١، ١٩٩٨، ص ١٨٩. وانظر السعدون، خالد، إعادة التنظيم البريطاني لأوقاف أدره في العراق والموقف العثماني من خلال سنة ١٩١٢ - ١٩١٣. المجلة التاريخية للدراسات العثمانية. مركز الدراسات والبحوث العثمانية والموريسكية. التوثيق والمعلومات. زغوان، تونس، عدد ٣، ٤ (١٩٩١)، ص ١٠٦ - ١٠٨.

الفصل الأول

ولاية الدولة على الوقف طرق وأسباب ولاية الدولة على الوقف

إن محاولات الدولة الاستيلاء على الأوقاف ليست وليدة العصر الحديث، فقد تعرض الوقف عبر تاريخه الطويل لمحاولات السيطرة أو إهناك أو اغتصاب الأوقاف، وفي العصر الحديث يمكن إبراز دور الدولة في الاستيلاء على الأوقاف والتمهيد الذي وفره الاستعمار. فقد عمد الاستعمار إلى استنباط طريقة تعوز له السيطرة العسكرية "بسيطرة اقتصادية تخوله البقاء في مناطق نفوذه السابقة، بل تخوله بسط نفوذ جديد لا يقابل بالرفض بل بالقبول والرضا والتعاقد"^(١) فقد قام الاستعمار "بتحطيم أشكال الملكية الجماعية والعامية، وتحطيم الوحدات الاجتماعية، وحاول فرط المجتمع إلى أفراد بدل الجماعات (الوحدات الاجتماعية) لإقامة نمط اقتصادي اجتماعي يخرج عن مساره التاريخي ليدخل مسار التبعية إلى الخارج، وهذا يفقد مقوماته المستقلة الأساسية"^(٢).

وبذلك فقد تعرض الوقف باعتباره أحد العناصر المهمة في البناء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للكثير من السهام الاستعمارية في محاولة لإضعافه، وتفريغ محتواه، ومن ثم إلغائه، وقد تنوعت أسباب الحرب عليه:

أ- القضاء على المؤسسات الأهلية:

وجد الاستعمار عند احتلاله العديد من المؤسسات المتجانسة المتماصة في ظل

(١) فقد تم التمييز بين المسلمين وغيرهم في التعاطي مع الوقف، الأمر الذي سيكون له آثار سلبية فيما بعد، فقد أصدرت حكومة الانتداب الفرنسية بتاريخ ٢ آذار ١٩٢١، أي بعد أقل من مرور سبعة أشهر على إعلان دولة لبنان الكبير، قراراً يحمل الرقم ٧٥٣ خاصاً بتنظيم أوقاف المسلمين وجمعياتهم الخيرية. ولم يصدر المفوض السامي أي قرار لتنظيم أوقاف وجمعيات غير المسلمين.. وقد عينت سلطات الانتداب الضابط الفرنسي "فيليب جينادريه" مستشار الشؤون العقارية فيصبح في نفس الوقت مستشار الأوقاف. وقد استمر جينادريه في عمله منذ بدء الانتداب وحتى سقوط حكومة فينشي في لبنان، واستكمالاً للصورة أعلن جينادريه إسلامه وأصبح اسمه محمد عبد الله فيليب جينادريه. أنظر الحوري، توفيق: المؤسسات الوقفية من منظور حديث قديم، د ط. د ت، ص ٦.

(٢) شفيق، منير، الإسلام وتحديات الانحطاط المعاصر، مرجع سابق، ص ١٠٣.

انساق فكرية، وتنظيم قانوني يربط بين العقائد السائدة والأبنية التنظيمية، ولكن لم ير الاستعمار في هذه الوحدات والنظم انساقاً أو أنماطاً سياسية وحضارية مغايرة لنمطه لها قدرة من القبول والشرعية. فهناك الكثير من الضغوط التي مورست على الدولة العثمانية مثلاً لتغيير قوانين الملكية (٧٥% من ملكية الأرض في الدولة العثمانية حتى عام ١٨٤٠ كانت ملكية عامة بينما أغلب ٢٥% الباقية كانت ملكيات وقفية لها طابع أوسع من الملكية الفردية)^(١)، فعلى سبيل المثال قد كان في مدينة قسطنطينية (الجزائر) حوالي مئة مسجد عند الاحتلال، ولكل منها وكيل وموظفين يعيشون منها، وباختفاء مداخيل الوقف حرم هؤلاء من وسيلة العيش وحرمت البناءات من الصيانة فأصاب الجميع ما أصابهم من الإهمال^(٢) وقد ضاعت أوقاف كثيرة في لبنان بسبب الانتداب الفرنسي، مثل أوقاف الحضر والأوزاعي في بيروت وأوقاف عنجر في البقاع والمقدرة بالمساحات الشاسعة من الأراضي والمواقع الهامة. وكذلك وقف خان الإفرنج في صيدا حتى يقال: لم يبق من الأوقاف سوى أقل من العشر. وتوضح وقفية الوزير العثماني لالا مصطفى باشا مدى الغنى في الأوقاف الذي كان يضمه لبنان من قرى ومزارع ومعاصر. ولكن ضاع معظمها^(٣).

ب- الإلحاق الاقتصادي وتدمير الاقتصاد المستقل:

فقد قام الاستعمار بتهدم "البنى والمقومات الاقتصادية المستقلة للمجتمعات الإسلامية وأحل محلها بنى ومقومات اقتصادية من نمط غربي"^(٤). وراح يعمل على تحطيم

(١) أمين، جلال، العولمة والتنمية العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١، ١٩٩٩، ص ٧٢.

(٢) أنظر همام، محمد "مدخل إلى فلسفة الاجتماع الإسلامي"، مؤتمر الأمة وأزمة النفاذ والتنمية، دار السلام، القاهرة، ط١، ٢٠٠٧، مج ٢، ص ٨٩٧.

(٣) العمر، فؤاد عبد الله، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ط١، ٢٠٠٠، ص ١٥.

(٤) بن الخوجة، بن الحبيب، لحة عن الوقف والتنمية في الماضي والحاضر، ندوة أهمية الأوقاف الإسلامية في عالم اليوم (١٩٩٦)، الجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، لندن، د ط، ١٩٨٧، ص ١٧١-١٧٢ فقد تم إلحاق الأوقاف العراقية بوزارة الأوقاف عام ١٩٢٩ وتم حصر نشاطه بالشؤون الدينية والمساجد والحج وطباعة المصاحف. وتم إلحاق الأوقاف الأردنية بالدولة من خلال إنشاء مجلس أعلى للأوقاف عام ١٩٤٦.

الزراعات التقليدية والمهن والحرف القائمة ويضرب أنماط الملكية والإنتاج والتبادل والعمل الجماعي التي اتسم بها المجتمع الأهلي. لهذا شنت الحرب الشاملة على هذا المجتمع، لقد شنت الحرب ضد أساليبه في الزراعة والصناعة والبناء وضد أنماطه في الملكية والإنتاج والتوزيع والتبادل والعمل التعاوني والتكافل الاجتماعي، وضد أنماطه في ملبسه ومأكله ومشربه وعيشه وتربية أولاده وبناته وبناء عائلته وقيمه الأخلاقية والاجتماعية.^(١)

ج- تدمير البنى الاجتماعية:

فقد كان للأوقاف بالاشتراك مع الطوائف الاقتصادية والاجتماعية كنفابات الصناع والتجار دور في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقد ساهموا في توفير الكثير من العطاءات الاجتماعية وتعتبر العلاقات الاجتماعية أو ما يعرف بشبكة العلاقات الاجتماعية هي التي تؤمن بقاء المجتمع وتحفز له شخصيته، وإلّا هي التي تنظم طاقته الحيوية لتتيح له أن يؤدي نشاطه المشترك في التاريخ، ومن هنا فقد قام الاستعمار بتحطيم العلاقات الاجتماعية التي تتيح لمجتمعنا أن يؤدي نشاطه، بل أن اشد ما نكبت به الأمة من الاستعمار هو هبهم جزء كبيراً من المؤسسات الاجتماعية الشعبية (التي يمولها الشعب عن طريق الأوقاف)، وتدميرهم البنية التحتية لمجتمعنا^(٢).

هـ- وقد تنوعت أساليب الاستعمار واختلفت الآليات التي استخدمها:

- سرقة الوقف وإدخال أمواله في ميزانية الدولة المستعمرة: فقد كان الدافع الرئيسي للاستيلاء على الأوقاف في الجزائر مثلاً، الرغبة في الاستحواذ على الأموال الموقوفة لدعم ميزانية الدولة الفرنسية، وهو أمر واضح من مبدأ الاستعمار نفسه، إذ هو

ثم وزارة الأوقاف عام ١٩٦٨، ثم إلحاق الأوقاف بوزارة الأوقاف بموجب مرسوم عام ١٩٦١، انتقلت بموجبه جميع الأوقاف إلى ملكية الوزارة. أنظر قباني، مروان، تحولات علاقة الوقف بمؤسسات المجتمع المدني في بلدان الهلال الخطيب، مرجع سابق، ص ٧٠٨ - ٧١١.

(١) أنظر الدوري، عبد العزيز، مستقبل الوقف في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي، بيروت، عدد ٢٧٤ (٢٠٠١/١٢)، ص ١٣٧.

(٢) غانم، إبراهيم البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، بيروت، ط ١، ١٩٩٨، ص ٦٥.

الاستشراء على حساب الشعب المستعمر، فأضافوا مداخل الأوقاف إلى مداخل الدولة الفرنسية وحرّموا المسلمين وأصحاب الحقوق منها. فقد نقض الفرنسيون منذ اللحظات الأولى لاحتلال الجزائر بكل الاتفاقات التي تنص على احترام الأملاك واحترام الدين الإسلامي والعادات، إذ استولى المحتلون الفرنسيون على ما أسموه بأملاك البابليك أو الدولة الجزائرية. ثم على أملاك أخرى سموها أملاك الأتراك. وبعد أقل من شهرين (أصدروا قراراً نص على وضع جميع الأملاك الدينية وبنائها بيد أملاك الدولة الفرنسية (الدومين). واستمرت التشريعات الفرنسية تسلب الجزائريين حقوقهم مرحلة بعد مرحلة إلى أن اندمجت مداخل الأوقاف الإسلامية في ميزانية الدولة الفرنسية. وضاع حق الجزائريين في التعليم منها، وفي المساعدات الاجتماعية لفقرائهم. كما كان مصير عقاراتها وأراضيها هو التوزيع على المهاجرين والفرنسيين^(١).

- إضعاف الأوقاف وتصفيته: نظراً لكون الوقف جهازاً إدارياً مستقلاً ووسيلة اقتصادية فعالة تحول دون المساس بالمقومات الاقتصادية والعلاقات الاجتماعية للشعوب المستعمرة، وتحد في الوقت نفسه من سياسة الاستعمار وتعارض مع المبادئ الاقتصادية التي يقوم عليها، لذلك عمل الاستعمار على مراقبة المؤسسات الدينية وتصفيته والاستيلاء على الأحباس التابعة لها باعتبارها أحد العوائق التي تقف دون تطور الاستعمار الفرنسي وتحول دون نجاحه^(٢).

- الحد من السلطة التي يمنحها الوقف وذلك من خلال السيطرة على إدارة الوقف وجعلها تحت إشراف الانتداب، أو القيام بتوزيع عائدات الوقف في محاولة للتأثير على

(١) أنظر الزرقا، انس، "الوسائل الحديثة للتمويل والاستثمار"، حلقة دراسية لتثمين ممتلكات الأوقاف، (٢٤-١٢-١٩٨٣ حتى ١-٥-١٩٨٤)، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ص ١٨٧.

(٢) أنظر على سبيل المثال: زلوم، عبد القديم، الأموال في دولة الخلافة، دار العلم للملايين، بيروت، ط ٢، ١٩٩٨، وانظر: نعمان، فكري أحمد، النظرية الاقتصادية في الإسلام، المكتب الإسلامي، بيروت، ط ١، ١٩٨٥. وأنظر الحصري، أحمد، السياسات الاقتصادية والنظم المالية في الفقه الإسلامي، دار الكتب العربي، بيروت، ط ١، ١٩٨٦.

المواقف السياسية والاقتصادية للمستفيدين من إيرادات الوقف، وما تحمل هذه الأعمال (الإدارية والتوزيع) من مضامين سياسية تهدف إلى تعزيز النفوذ السياسي من خلال التعامل المباشر مع قطاع كبير من الناس. ففي تونس مثلاً شرعت الإدارة الفرنسية عام ١٨٨٤ في توزيع أراضي الأحباس العمومية، وفي سنة ١٨٩٨ صدر قرار يوجب على "جمعية الأوقاف" أن تسلم لإدارة الفلاحة (الاستعمار) كل سنة ما لا يقل عن ألفين هكتار من أراضي الأحباس ابتداء من تلك السنة فصاعداً. وفيما بين سنة ١٨٨٤ وسنة ١٩٠٨، أي في مدة أربع وعشرين سنة أخرجت الإدارة الفرنسية بتونس من جمعية الأوقاف ما يزيد على سبعة وثلاثين ألف هكتار من أراضي الأحباس العمومية. وفي فلسطين قررت الحكومة الانكليزية الحد من سلطة ونفوذ المفتي المستمدين من خلال المجلس الإسلامي، فاقترح إريك ميلز ERIC Mils السكرتير العام لحكومة فلسطين على الحكومة البريطانية في لندن، إصدار قانون لتنظيم المحاكم الشرعية وإدارة الأوقاف التي هي تحت سيطرة الحاج أمين الحسيني وجعلها تابعة لحكومة الانتداب. وتدخلت الحكومة الانكليزية في العراق عبر فرض الإشراف المباشر على توزيع عائدات الوقف من خلال تشكيل لجنتين يرأسهما نائب القنصل البريطاني في كربلاء وتوليان توزيع نصف عائدات الوقف على الفقراء مباشرة. وما فعله الفرنسيون من تسليم كثير من الأعمال الحسبية الخاصة بالمجالات الدينية إلى أيدي أجانب أو مغاربة متدينين بإحدى الملل الأخرى، وما فعله الانتداب الفرنسي في سوريا من خلال قرار أصدره يقضي بتعيين مجالس الأوقاف مما سبب اضطرابات في حلب ودمشق^(١).

- التمييز الطائفي في التعامل مع الوقف، وهو ما حل في سوريا ولبنان، حيث عمد الانتداب الفرنسي إلى التدخل في شؤون الأوقاف الإسلامية دون أوقاف اليهود والنصارى.^(٢)

(١) ١ نظر العلمي، بيلي إبراهيم أحمد، مدى اهتمام الاقتصاد الإسلامي بإقامة مشاريع البنية الإسلامية، د م، ط ١، ١٩٨٨، ص ١١٣-١٢٥، فأكثر المؤسسات التي أوردتها المؤلف وكذلك القسم الأكبر من الممارسات تم إنشاؤها من قبل الأوقاف، ولكنه تم إيرادها على أنها مؤسسات للدولة.

(٢) غانم، إبراهيم البيومي، نحو تفعيل دور نظام الوقف في توثيق علاقة المجتمع بالدولة، المستقبل العربي، عدد =

ولم تكن الدولة ما بعد الاستعمار بمنأى عن التدخل في إلغاء وإضعاف دور الوقف، "فقد جاءت قيادات مرحلة ما بعد الاستعمار المباشر، وهي تحمل موضوعات تخطئ قيادات حركة الاستقلال وتنتقدتهم في نقاط قوتهم، وهي استمساكهم ببعض جوانب التراث، ودعت إلى التحلي عنها باعتبارها تخلفاً، وراحت تنمي ما رسخوا من تغريب"^(١)، وأما أسباب التدخل فكانت:

نزعة المركزة:

فقد سعت الدولة للاستيلاء على الأوقاف والإشراف عليها بشكل مباشر ثم ازدادت المحاولات مع بدايات المرحلة الحديثة، مستفيدة من بعض الأخطاء التي التصقت بالوقف من فساد مسؤولي الأوقاف، والأوصياء عليها وضخامة العقارات والمباني الموقوفة التي لا تخضع في بعض الأحيان لنظم الضرائب والرسوم، وجهود وضع العقارات الموقوفة بحيث لا يمكن أن تتدخل فيها الدولة، أو أن ترسمل في السوق، وإفادة فئات معينة منها للبقاء مستقلين عن الدولة وإدارتها.

وكانت هناك نزعة المركزة التي تميز الدولة الحديثة التي لا تريد أن تبقى ملكيات وبشر خارج السيطرة المباشرة، وقد تأثرت بذلك بما كان سائداً في الدولة القومية الأوروبية، وقد بدا ذلك في أوقاف بعض الجهات والفئات التي قررت الدولة استيعابها أو إلغائها عن طريق ضرب مصادر دخلها.

وبذلك صار تحقيق أي مشروع للنهوض الوطني تجريه دولة الاستقلال، يستند في تنفيذه إلى جهازها القابض المنفرد شبه الوحيد سواء في التعليم أو الصحة أو تسيير المرافق أو التصنيع أو السياسات الزراعية.

٢٦٦ (٤/٢٠٠١)، بيروت، ص ٤٥-٤٦.

(١) المركز الإسلامي للتربية وما ينبع من مؤسسات كجامعة الإمام الأوزاعي للدراسات الإسلامية، قد أعلن وفقاً بتاريخ ٩ ذي القعدة ١٣٩٩هـ الموافق ٢٩ أيلول تحت رقم ١٥٢١.

نزعة التحديث:

فقد أدت نزعة التحديث إلى إضعاف بعض المؤسسات التقليدية ومنها الوقف، التي كان من الممكن أن تساهم في تخفيف حدة الفقر والتفاوت في الدخل. فقد أدخل مفهوم "دولة الرفاهية"، أي قيام الدولة بتحمل مسؤولية التخفيف من أعباء الفقر ومحدودي الدخل محل المفاهيم التقليدية التي تستند إلى التزامات أخلاقية ودينية، فإذا بالالتزامات والمسؤوليات المستمدة من مبادئ وبنية وأخلاقية تنحسر بالتدرج إمام زحف الأفكار الأكثر عصرية، في الوقت نفسه ينحسر فيه دور الدولة في القيام بحماية الفقراء أمام زحف أفكار الليبرالية الاقتصادية.^(١)

كما أدى التحديث دوراً أساسياً في تفكيك مفهوم المجتمع، أي عناصر ترابط الشعب، والأواصر التي تربط الأفراد، كما أزلت المؤسسات الحدائية شعور الجماعات الأصلية بذاتها، وحطمت شعور الفرد بارتباطه بها وانتمائه لها، بما قضى على حرية المجتمع وقدرته على التكتل في تنظيمات وهيئات نابعة منه وتحميه من الدولة وقهرها، فافتقد المجتمع حكمه الذاتي وأحكمت عليه سيطرة الدولة، وتحدرت هيمنة جهاز الحكومة ووصايته على كل مناشط الحياة، وربط به المواطن رغماً أو رهباً، في جميع أموره الحياتية.^(٢)

٣- سيطرة الدولة على الأوقاف:

كان لإلحاق ممتلكات الأوقاف بالوزارات التي أنشأها الحكومات أن أصبح لكل جهة متخصصة حصة في الأوقاف، وقد أدت عملية الإلحاق إلى العديد من الآثار السلبية:

أ- ضعف المبادرة الأهلية:

فقد أدت سيطرة الدولة على الأوقاف إلى أن "تكون المبادرات الوقفية بيد الدولة، ونظراً للمتغيرات الاقتصادية والسياسية، مما أدى على اضمحلال المبادرات الأهلية بل إلى

(١) السباعي، مصطفى، اشتراكية الإسلام، الدار القومية للطباعة والنشر، ط١، دت، ص ٩٩.

(٢) الكردي، أحمد الحجي، الأحوال الشخصية، المطبعة الجديدة، دمشق، ١٩٨٢-١٩٨٣، ص ٢١٧.

تلاشيها في بعض الدول^(١)، كما كان لهذا التحول ولسيطرة الدولة على قطاع الأوقاف تداعيات كثيرة، لعل أهمها ندرة الأوقاف التي يتم إنشاؤها من قبل القطاع الأهلي، وكذلك غياب الوقف كظاهرة اجتماعية واقتصادية، فلم يعد الوقف قادراً على تكوين رأس المال البشري، ولا رأس المال الاجتماعي، ولا رأس المال الإنتاجي الثابت^(٢).

ب- عدم احترام إرادة الناس:

فعندما تسيطر الدولة على إيرادات الوقف، فتختلط الموارد مع بعضها، ولا تعتبر الدول أي قيمة لإرادة الواقف وشرطه، الأمر الذي يؤدي إلى ضمور الوقف، لأن الناس وجدت فيه تحدياً للاستمتاع بأفعال مستقلة تصدر عنهم وتعبّر عن تطلّعاتهم للخير، فلم يعودوا قادرين على توجيه الوقف في الاتجاه الذي يرغبون^(٣).

ج- تخفيف المنابع:

وذلك من خلال تمديد الدولة في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية، وعن طريق تدخلها بتغيير النظام الفقهي وإعادة صياغته عبر سلسلة من القوانين والتشريعات التي أصدرتها، وقد أفضت تلك التشريعات على تخفيف المنابع الاجتماعية لنظام الوقف^(٤).

(١) البيومي، إبراهيم غانم، التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، ندوة نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٢) قحف، منذر، الوقف الإسلامي، دار الفكر المعاصر، بيروت، ط١، ٢٠٠٠، ص ٣٣٠-٣٣٢.

(٣) على سبيل المثال: تمتلك الطائفة المسيحية في تونس تسع عشرة مؤسسة تعليمية من مدارس ومعاهد ورياض أطفال، كما تمتلك ثمانية مراكز للتوثيق ومكتبات عمومية ومصححة وخمس كنيسة، ويتولى الإشراف على شؤون الكنيسة والطائفة أحد القساوسة. أنظر زمزي، عبد الهادي مصطفى، تونس، الإسلام الجريح، د ط، د ت، ص ٣٢٥. وهو ما حصل في مصر، فقد عمدت السلطة إلى استثناء أوقاف الكنائس والأديرة وغيرها من الجهات غير الإسلامية ولم تخضعها لقوانين وزارة الأوقاف، وأنشأت لها هيئة مستقلة هي "هيئة الأوقاف القبطية" لتتولى إدارتها وهمايتها من التعرض للتبديد والضياع مع ضمان صرف ريعها في مصارفها وشؤونها. أنظر غانم، الأوقاف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص ٤٨٥.

(٤) تم إلغاء الوقف الذري في لبنان وذلك بإصدار قانون الأوقاف الذرية بتاريخ ١٠/٣/١٩٤٧ الذي قرر منع تأسيس الوقف الذري ومنع قضاة الشرع من سماع إشهار على إنشاء وقف ذري جديد. وتم إلغاء الوقف

وأدت إلى تراجعها واضمحلاله، وكانت هذه التشريعات تخفي وراءها أهدافاً أهمها: تخفيف ينانيع الاستقلال للعمل الخاص في الأمة لصالح الدولة التي تنامت سلطتها التنفيذية واتجهت إلى فرض سلطتها على تفاصيل الحياة اليومية ورأت في الهيمنة سباجاً يحميها من بعض ما تخشاه، حتى أفرغت بعض النظم الإسلامية المهمة من مضمونها.

٤ - ضعف الأوقاف المادي:

أدى تراجع الأوقاف المادي وخاصة الوزارات المسؤولة عن الأوقاف إلى اضمحلال صورتها المعنوية وقيمتها في المجتمع، فقد أدى عدم توفر الأموال الكافية للوزارات إلى تقديم خدمات على مستوى متدن من النوعية، فالأوقاف العاجزة لا تدفع لأئمة المساجد رواتب مجزية، ولا تختار بالتالي أئمة وخطباء أكفاء من ناحية القدرة والثقافة، وكذلك لا تقوم بواجبها تجاه المساجد وترميمها وصيانتها من الخراب والتلطيظ^(١)، مما يقدم صورة سلبية عن الأوقاف ودورها، وإن ضعف الصورة المعنوية بوجوهها المختلفة يؤدي بطبيعة الحال إلى تراجع عملية الإيقاف. فالسمعة والمكانة والمصداقية، عناصر أساسية في العمل الخيري، وإن تراجع هذه الصفات يؤدي إلى نتائج خطيرة على طبيعة العمل واستمراره.

٥ - إهمال جوانب أساسية في دراسة الوقف:

إن سيطرة الدولة على موارد الوقف ومصارفه، مما أدى إلى التركيز في دراسات الوقف وآثاره على دوره في إنشاء المساجد والزوايا، وتم إهمال دوره في التكافل الاجتماعي والتنمية الاقتصادية ودوره الفعال في تنشيط الحركة الاقتصادية، وكان لهذا الإهمال على

الذري أو الأهلي في مصر عام ١٩٥٢ وتم حل الوقف الذري في سوريا بإصدار قانون رقم ٧٦ بتاريخ ١٩٥٩/٥/١٦. وتم إلغاء الوقف الذري في العراق عام ١٩٥٤ بجعله إرثاً لورثه الواقف، ثم عدل بعد عام ليعود إلى المستحقين الفعليين أو ورثتهم. أما في المملكة المغربية، فإن المشرع القانوني المغربي قد ألغى في غضون سنة ١٩٧٧ الحبس المعقب عندما احتج بضالة مردوده على الموقف عليهم، وتعرض الكثير من الأوقاف إلى الخراب والدمار. أنظر، قباني، مروان، تحولات العلاقة بين نظام الوقف ومؤسسات المجتمع المدني في بلدان الهلال الخصيب، ندوة نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١، ٢٠٠٣، ص ٧٠٨-٧٢٢.

(١) أنظر قانون الرسوم القضائية الجديد، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، د ط، ص ٦٥-٦٦.

مستوى الدراسات والنقاشات دور بارز في تراجعه واضمحلاله، حتى أن هناك الكثير من الباحثين في مجال الاقتصاد الإسلامي، لم يعطوا لهذا العنصر أي اهتمام، وقد أهملوه في دراستهم وكتبهم.^(١)

بل إن بعض الباحثين في الاقتصاد الإسلامي ينسبون الكثير من الأعمال والمؤسسات الوقفية بأنها مؤسسات تم إنشاؤها من قبل الدولة^(٢). كذلك لم يعط الوقف أهميته ودوره في تكوين المجتمع المدني الأهلي وأهل الدارسون للعلوم الاجتماعية ودراسات تطور المجتمع وتكوينه، دور الوقف وأهميته في هذا المجال، بل إن أكثر مستخدمي مفهوم المجتمع المدني يتخذونه كنقيض للمجتمع الديني.^(٣)

٦- رؤية الوقف من منظار ضيق:

فقد شاع اعتقاد خاطئ بأن الوقف مؤسسة دينية (عبادية)، أو أنه ليس سوى إدارة

(١) انظر: منصور سليم، الوقف ودوره في المجتمع الاسلامي المعاصر مؤسسة الرسالة، بيروت، ط١، ٢٠٠٤، ص ٢٣٥ - ٢٣٧.

(٢) قنديل، أماني، المجتمع المدني في العالم العربي، منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن. واستنتظن دط، ١٩٩١، ص ٥٢. فقد ثبت أنه في مجال التمويل نجح المنظمات المساعدة الاجتماعية نسبياً في تحقيق استقلالها المادي. لأنها لا تعاني مثل الأخرى. من مشكلة مصداقية وشرعية أمام مجتمعاتها. فدورها واضح وتأثيرها الاجتماعي ملموس. لأنها تلي حاجات مباشرة وحساسة للناس. كما أنها تمتلك مرجعية دينية تنتج في الحصول هبات من القطاع الخاص من الخارج. زكاة، صدقة... أنظر، تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. دط. دت. ص١٠٥.

(٣) إذا انقطع غرض الوقف، فترد عائدات هذا الوقف إلى غرض مشابه. وإلا فعلى الفقراء والمساكين باعتبار ذلك غرضاً عاماً يشمل كل ما لم يوجد له غرض. كما نجد عند الفقهاء تقرير صحة الوقف ولو لم يحدد الواقف غرضاً له. ويعتبر غرضه للفقراء والمساكين بنفس الاعتبار المذكور سابقاً. فالإحسان إليهم هو رأس أعمال البر والصدقات كلها. وكذلك الأمر بالنسبة للوقف الذي ضاعت وثيقته. ولا يعرف غرضه، يعتبر للفقراء والمساكين وليس للمساجد وأنشطتها ولا لتنفقات وزارة الأوقاف. ولا يصح أن تحول إيرادات الأوقاف المجهولة أغراضها عن الفقراء والمساكين لتنفق عن المساجد وموظفي وزارة الأوقاف ونفقاتها الإدارية إن هذه الإيرادات هي حق مكتسب لفقراء الأمة باتفاق كلماتها ومذاهبها.

حكومية تعنى بشؤون المساجد وأنارته وتنظيفه وتعنى بأوضاع الوعاظ والمؤذنين والخطباء، وإنها لا صلة لها بالعمل الأهلي أو المجتمع المدني. وليس لها أية صلة بالشؤون الاجتماعية أو التربوية أو الصحية، وذلك بعد أن حصرت الدول الإسلامية وزارة الأوقاف في المجال الديني، بل انتزعت منها الكثير من الوظائف الخاصة في هذا المجال، فقد أحدثت هذه الدول مجالس إسلامية عليا ومؤسسات دينية كبرى وهيئات ومجامع وأكاديميات، فتوزع من إدارة الأوقاف اختصاصات كثيرة، وتقف إلى جانبها موقف الند، وأحياناً تحجبها بسبب الإمكانيات الهائلة التي ترصدها الدولة لدعمها في الوقت الذي لا تدعم إدارة الأوقاف بشيء.

وقد تراجع الوقف أيضاً بسبب التوقف عن إنشاء الوقفيات ذات الطابع العام، ففي لبنان مثلاً يعتبر المركز الإسلامي للتربية أول مؤسسة وقفية خيرية عامة المنفعة ينشئها المسلمون منذ سقوط الخلافة^(١).

٧- التأميم:

عمدت بعض الدول في خضم المد الاشتراكي إلى تأميم الوقف وضمه إلى ممتلكات الدولة، إلا أن الانحراف الأشد هو ما أعتبره البعض أن الوقف مساوياً للتأميم، وبذلك فإن الدولة لم تقم بعمل سيء، فالوقف في نظرهم هو "إخراج العين الموقوفة من ملك صاحبها إلى ملك الله، أي أن تكون غير مملوكة لأحد بل تكون منفعتها مخصصة للموقوف عليهم، وهذا هو التأميم.^(٢)

ويرد عليهم بأن التأميم هو إخراج العين من ملك صاحبها إجبارياً إلى ملك الدولة،

(١) انظر الفحيف، منذر، الوقف الإسلامي تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر المعاصر، بيروت، ط١، ٢٠٠٠، ص ٣٧ و ٢٣٠. وانظر المرغيناني، الهداية، مجد ٢، ص ٩٢٥، وانظر الشربيني محمد، مغني الحجاج، ٣٨٤/٢٠. وانظر الدردير، أحمد الشرح الكبير، دار أحياء الكتب العربية، القاهرة، دت، ٨٦/٤. وانظر ابن قدامة، عبد الله، المغني، دار الكتاب العربي، بيروت، دت، ٢١٤/٦.

(٢) عمارة، محمد، دور الوقف في النمو الاجتماعي وتلبية حاجات الأمة، ندوة نحو دور تنموي للوقف، (١-٣/٥/١٩٩٠) ص ١٥٨.

وهذا ما يفرقه عن الوقف الذي هو عمل اختياري وتقرّب إلى الله، ونقل ملكيتها إلى ملك الله، مع تعيين ولي عليها أو تعيين جهة تديرها.

ويعتبر هذا أحد أسباب تراجع الوقف بأن وجد من يدافع عن التأميم ويشرع له.

٨- عدم تقدير هدف الوقف:

بل قامت الدولة في بعض الأحيان بفتح قنوات في موازنتها بين الأوقاف والموارد الأخرى، وربما حول ما وقف على غير ما وقف من أجله الوقف، أو من وزارة الأوقاف إلى الوزارات الأخرى.^(١) وتتجلى هذه المشكلة في غير مظهر منها أن "وزير الأوقاف في بلدان كثيرة: مصر وسوريا والمغرب... يجمع بحكم منصبه بين صفته السياسية، إذ هو عضو بمجلس الوزراء وبين صفته الإدارية، إذ هو الناظر إلى جميع الأوقاف التي تديرها وزارته بحكم القانون.. وهو ملزم بتطبيق سياسات حكومته في وزارته، وعادة ما يقوم في بلدان عربية كثيرة بتوظيف نظام الوقف بكامل طاقته الرمزية والمادية في خدمة توجهات السلطة. حتى لو أدى ذلك إلى الخروج في بعض الأحيان، على القواعد الشرعية للوقف وتغيير مصارفه بخلاف ما شرطه الواقفون، وكذلك تزداد المشكلة تفاقمًا من خلال التغييرات الحكومية أو التعديلات الوزارية، ومع كل وزير جديد يعاد النظر في البرامج والمشروعات والخطط القديمة، ويجري تعليق بعضها أو إلغاؤه أو تعديله، وترتبك الإدارة لفترة قصيرة قبل إن تعود للانتظام، وسرعات ما يتغير الوزير فتعود حالة الارتباك من جديد وهكذا^(٢). كذلك هناك استغلال لتقادم الوقف بما يضيّع الكثير من الأغراض الاجتماعية للوقفيات، فمعظم الأوقاف الاستثمارية الموجودة في البلدان الإسلامية هي مما لا يعرف غرضه لضياع الوثائق الخاصة به، فإذا عرف أن الوقف للمسجد ونفقاته أو لدفع رواتب موظفي الأوقاف فلينفق في ذلك حسب شروط الواقف المتعلقة باستعمال إيراداته

(١) انظر: مؤنس، حسين، الحضارة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد ٢٣٧ (١٩٨٩)، ص ١٧٦-١٧٧.

(٢) انظر: الشكري، عبد الحق، التنمية الاقتصادية في المنهج الإسلامي، كتاب الأمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، د ط، عدد ١٧، ط ١، ١٤٠٨ هـ، ص: ١١٧.

وإذا لم يكن للمسجد إيراد وقفي، فإن المسلمين وحكوماتهم مطالبون بالإتفاق على المسجد، ولا يصح أن تحول إيرادات الأوقاف المجهولة أغراضها عن الفقراء والمساكين لتتنفق على المساجد وموظفي وزارة الأوقاف ونفقاتها الإدارية (حيث تشكل الرواتب أكبر بند في ميزانيتها). إن هذه الإيرادات هي حق مكتسب لفقراء الأمة، وهي ليست مرصودة للإتفاق على المساجد ولا على الوزارات، فلا يصح تحويلها عن الفقراء والمساكين، وبخاصة أن المجتمعات الإسلامية ما تزال بعيدة عن تحقيق هدف كفاية جميع الفقراء فيها^(١)

٩- التمييز في التعامل مع الطوائف:

فقد أدى التفريق في أسلوب التعامل مع الوقف إلى إضعاف دوره وخاصة من خلال التمييز الذي قامت به الدولة بعد الاستقلال، فقد اتجهت في بعض الدول^(٢) إلى تصفية الوقف الإسلامي أو وضعه تحت السيطرة تماماً لتجفيف ينابيعه وإضعافه في أعين الجماهير، ومن جهة ثانية لم تعامل الكنيسة المسيحية ومؤسساتها من قبل دولة الاستقلال الحديثة في بلادنا بالطريقة نفسها، إذ تركت لها استقلالية واسعة عموماً، وأحياناً استقلالية كاملة على أوقافها ومدارسها وجمعياتها الخيرية إلى جانب الاستقلالية الكاملة فيما يتعلق بجهاز الكنيسة ووعاظ الكنائس.

١٠- إلغاء الوقف الذري من قبل الدولة:

إن كثرة مشاكل الوقف الذري (الأهلي) والشكاوى المتعددة بين المستفيعين منه بسبب كثرة المستحقين، وسوء إدارة المتولين، وهو ما أدى إلى إعادة النظر في هذا الوقف بصورة جذرية، وفي الغالب باتجاه تصفيته أو فتح الباب لذلك^(٣). إلا أن الأمير أثر سلباً على فكرة الوقف بشكل عام.

(١) شفيق، منير، قضايا التنمية والاستقلال في الصراع الحضاري، مرجع سابق، ص ١١٨.

(٢) أنظر، العلي، صالح، توزيع الدخل في الاقتصادي الإسلامي والنظم الاقتصادية المعاصرة، البمامة للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، ط ١، ٢٠٠١، ص ١٥٢.

(٣) أنظر، المصري، رفيع يونس، أصول الاقتصادي الإسلامي، دار القلم، بيروت، ط ١، ص ٢٢٦-٢٣٦.

١١- تصرفات حكومية أضعفت الوقف:

هناك العديد من التصرفات التي قامت بها الدولة وأضعفت الوقف ومن الأمثلة التي

حصلت في لبنان:

- فرض رسوم على الشيء الموقوف يبلغ مقدارها ٥% من قيمته بالإضافة إلى رسوم أخرى من وثيقة إعطاء الأذن ونصب متول للوقف^(١) وهذا أمر غريب فبدلاً من أن يتم تشجيع الناس على التبرع والقيام بالأعمال الخيرية فإن الدولة تقوم بفرض رسوم ومبالغ إضافية على الشخص أو الفريق المتبرع.
- التزام الأوقاف بالخضوع لتنظيمات الدولة في سائر الشؤون الوقفية. وعدم تمييزها بقوانين خاصة. الأمر الذي أدى إلى نتائج سلبية أضرت بالوقف (كقانون الإيجار مثلاً).
- الاضطراب وعدم الثبات في الالتزام بمنهج فقهي معين عند إنشاء الوقف. فبعد إجازة الوقف النقدي من قبل المحكمة الشرعية. عادت المحكمة نفسها عن إجازة مثل هذه الوقفيات. ولم تعد تقبل أي وقف نقدي.
- بعثرة صلاحيات الوقف بين جهات متعددة والمحاكم الشرعية والمحاكم المدنية. والمجلس الإسلامي الشرعي الأعلى، مما أدى إلى جعل الاستقلالية التشريعية والإدارية والمالية للأوقاف ما هي إلا استقلالية وهمية.
- التزام الأوقاف بمسؤوليات جديدة: إن التزام إدارة الأوقاف بسائر شؤون التعليم الديني في المدارس الحكومية مع إن هذا الموضوع ينبغي أن تتولاه وزارة التربية، مما حمل الإدارة الوقفية مسؤوليات أرهنت كاهلها، وأظهرتها بصورة العاجز.
- عدم حسم المنازعات أو إصدار الأحكام في الكثير من المشاكل التي تعرضت لها الإدارة الوقفية، فالالتزامات والبيانات والمنشورات المختلفة والتي تبرز المشاكل من

(١) أنظر، نهر، فؤاد وآخرون، دولة الرفاهية الاجتماعية (ندوة فكرية)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت،

ط١، ٢٠٠٦، ص ٧٧٨.

التقصير والتفريط بشؤون الأوقاف التي انتشرت في بعض المناطق. كذلك الكتب والكتيبات التي وزعت عن اختفاء وضياع بعض الأوقاف. كل ذلك يشارك في صنع صورة تنعدم فيها الثقة بالوقف والمشرفين عليه، وبمفهوم الوقف بشكل عام^(١).

(١) شفيق، منير، في الحداثة والخطاب الحداثي، المركز الثقافي العربي، بيروت، ط١، ١٩٩٩، ص ٣١.

الفصل الثاني

المضمون الاجتماعي للوقف

يستند الوقف في مشروعيته للكتاب والسنة. من هنا يجب إدراك أهمية دور العامل الديني في العمل الخيري بشكل عام وفي الوقف بشكل خاص. فالدين يعتبر جوهر ومسوغ أساسي لوجود مؤسسة الأوقاف، ومن الضروري إبراز هذا الدور وإلقاء الضوء عليه. وتوضيحه في النشرات والندوات والمراجع والمؤتمرات. فالدين يشكل حافزاً ودوراً أساسياً في دعم العمل الخيري في المجتمعات العربية الإسلامية. حيث يرتفع فيها وزن المكون الديني "المنظمات ذات السمعة الدينية (الإسلامية على وجه الخصوص) تتوافر لها مزايا في تعبئة التمويل الذاتي. لا تتوافر لغيرها. ويعود ذلك إلى أن الخطاب الذي تعتمد عليه هذه المنظمات هو خطاب ديني يستند على مبادئ دينية، ومن المتوقع توافر درجة أعلى من التجارب على الخطاب الديني"^(١)

أما ارتباط الوقف بالمجتمع، فالأمر يبدو واضحاً فقد عمل على معالجة الكثير من المشكلات والثغرات الاجتماعية ومن يستعرض الوقفيات على مدار التاريخ الإسلامي يجد الوقف شبيهاً بكريات الدم في جسم الإنسان، أينما يجد مشكلة أو تقصير في نشاط يسارع الوقف إلى معالجتها، وتجدد من المسلمين من يوقف الأرزاق والعقارات والدور لمعالجة مشكلة في التعليم (مدارس، مكتبات...) أو مشكلة اجتماعية (أيتام، أرمال، معوقين، فقراء...) وهكذا كلما فتحت ثغرة سارع فرد أو أكثر إلى ردمها أو التخفيف من آثارها... وهكذا عمل الوقف على تحصين المجتمع وشد أواصره وتمتين دعائمه.

يعتبر الفقر على سبيل المثال من أكثر المشكلات الاجتماعية انتشاراً، وأحد معوقات التنمية تسعى المناهج والأنظمة المختلفة لمعالجته والقضاء عليه، فالفقر يولد البأس، وعدم الاستقرار، ويدفع الفقراء والجياع إلى الثورة وأعمال العنف في سبيل البقاء. فالفقر هو حالة من الحرمان المادي تتجلى أهم مظاهرها في انخفاض استهلاك الغذاء وتردي الحالة

(١) الفحيف، منذر، السياسات المالية: دورها وضوابطها في الاقتصاد الإسلامي، دار الفكر المعاصر، بيروت،

الصحية والتعليمية والوضع السكني والحرمان من امتلاك الأصول المادية وفقدان القدرة على الادخار لمواجهة الأزمات، ولكن إذا استعرضنا نشأة الوقف وفقهه، نجد أن الوقف يقوم على توفير الحاجات الأساسية للفقراء والمساكين والمشردين عبر تقديم الطيبات ورفع مستواهم الصحي والتعليمي والمعيشي. وتوفير بعض ما فقدوه أو لم ينالوه من رعاية. ويمكن لنظام الوقف أن يجعل من الأماكن التي يتم فيها تقديم المنافع محط أنظار للفقراء ومناطق جذب للمساكين. وبالتالي يمكن التعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم وإمكانية إيجاد الحلول لها.

ونجد الأوقاف على الفقراء والمساكين هي الأوسع انتشاراً من كل أغراض الأوقاف الأخرى حتى أنها لا تترك نوعاً منهم إلا ونحن واجدون أوقافاً إسلامية مخصصة لمساعدتهم. فقد بدأت الأوقاف لإعانة الفقراء والمساكين وأبناء السبيل منذ الفجر الأول للأوقاف الإسلامية، بوقف عمر عليه السلام الذي أنشأه بنصح كريم من الرسول عليه السلام ثم استمرت وتوسعت وكانت أكثر أهداف الأوقاف تطبيقاً في التاريخ الإسلامي. حتى أن الفقهاء ليرون صحة الوقف ولو لم يسم الواقف غرضه، ويصرفونه عندئذٍ للفقراء والمساكين.

فقد كان الفقراء والمحرومين يجدون في التكايا والزوايا وهي مؤسسات وقفية في أكثر الأحيان ما يقيهم الجوع والعري ومن مستشفياتها المجانية ما يعالجون به الأمراض ومن ربطها ما يعينهم على الأسفار والترحال. وفي الكثير من المدارس والمعاهد ما أبعد عنهم الجهل، وكثير من المساجد والمآوي والملاجئ قد أوجدها الوقف لتقوم بدورها الاجتماعي في مجال إيواء وإطعام الفقراء. فالوقف يسهم بفاعلية في معالجة الفقر وتحسين مستوى المعيشة وفي رعاية الفئات الأشد حاجة في المجتمع^(١). وهكذا يتضح دور الوقف في معالجة هذه المشكلة ويتضح أيضاً أن^(٢) الدولة بسيطرتها على الأوقاف وجعلها مؤسسة حكومية ألغت دورها المستقل، فإن الكثير من المحاسن والخيرات قد فقدتها الدولة في المجتمع، والتي

(١) أنظر، العلي، صالح حميد، توزيع الدخل في الاقتصاد الإسلامي، مرجع سابق، ص ١٤٨.

(٢) الضيفة، حسن، الملكية والنظم الضريبية في الدولة العثمانية، دار المنتخب العربي، بيروت، ط ١، ١٩٩٧، ص ١٢٦.

يمكن إبرازها في نقاط تالية:

١ - الوقف يخفف من الأعباء الاجتماعية للدولة:

افتقدت الدولة في ضمها للوقف أحد موارد الأمة التي تساهم في تحمل الكثير من الأعباء الاجتماعية، فالأنشطة التي تعالجها الدولة أصبحت متعددة، بحيث ترهق كاهلها، وخاصة من الناحية الاجتماعية، فالدولة في هذا العصر أصبحت تحتاج على أموال طائلة للرعاية الاجتماعية، وإن دخل هذه الدولة في أكثر الأحيان لا يفي بهذا الغرض، وفي المقابل أصبح من المتعذر فرض ضرائب جديدة لما لها من أضرار، وكذلك تقلص القروض والمعونات الخارجية، التي أصبحت تهدد سيادة الدول في ظل هذه الضغوط الاقتصادية والاجتماعية فلا مناص من العودة إلى المجتمع، وإلى القادرين فيه لتقديم المزيد من العطاءات التطوعية.

الحضارة من صنع المجتمع:

أثبت الوقف أن الحضارة تصنعها الأمة، فلا تحتكر قيامها فئة أو طبقة من المجتمع، وإنما يصنعها المجتمع كله، فالأمة بمختلف عناصرها وتياراتها هي التي أبدعت حضارة الإسلام، والوقف كان المؤسسة الأم التي مولت صناعة أمتنا لهذه الحضارة، ولم تكن الدولة ولا الخزائن السلطانية هي التي صنعت أو مولت هذه الملحمة الحضارية العظيمة. كما رجع الإسلام كدين للجماعة، كفة الأمة على الدولة عندما تمايزت مناهج التوجيهات لدى كل منها. كذلك رجع الإسلام "بنظرية الاستخلاف" منه كهوض "الوقف" بدور المؤسسة الأم في تمويل صناعة الأمة لحضارتها.^(١)

فقد ارتبطت الحضارة الإسلامية بما أنفقه الوقف على نواحي عديدة من رعاية اجتماعية وتربوية وصحية وعسكرية ودينية، فضلاً عن المشاركة الأهلية في صنع الحضارة،

(١) أنظر، التميمي، عبد الجليل، الحياة الحرفية والدينية المدنية الفيروان من خلال دفتر حسابات مسجد السادة والأنصار (١٨١٦-١٨٢٤)، المجلة التاريخية للدراسات العثمانية، مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات، زغوان، تونس، عدد ١٦ و ٢٠ (١٩٩٩) ط ١، ص ٢٣.

فلم تكن الدولة هي الفاعل الوحيد، بل شاركها المجتمع الأهلي بكافة جوانبه. وكانت الأمة حاضرة، ومن هنا فإن الحديث عن أي مشروع لبعث الحضارة لا بد وأن يعني تصحيح الخلل الذي حدث في العلاقة بين الدولة والأمة، ولتعود للمؤسسات الأهلية والتطوعية والخيرية دورها الفاعل وفي مقدمتها الأوقاف في تصحيح هذا الخلل، وتمكن الأمة من إنجاز تحول حضاري جديد. والوقف كمؤسسة هو ما أبقي الحضارة الإسلامية حية فترة طويلة من الزمن، وذلك من خلال طبيعة الوقف المتجددة، وهي ظاهرة واضحة في التاريخ الإسلامي، فقد استطاعت المؤسسات التي أقامها الوقف الاستمرار والبقاء طويلاً، دون أن تتوقف عن أداء رسالتها عقب وفاة مؤسسيها، ذلك أنه في كثير من حلقات التاريخ وعديد من بلاد العالم توقفت المؤسسات الخيرية عن أداء رسالتها بعد فترة من الزمن بسبب وفاة مؤسسيها، ونضب مواردها، وعدم توفر الإمكانيات المادية التي تمكنها من الاستمرار في أداء الرسالة، مما يضطرهما إلى طلب المساعدة الخيرية بين حين وآخر، حتى تتوقف تماماً عن العمل، أما في ظل اعتماد الوقف، فإنه قل ما تصادفنا هذه الظاهرة.^(١)

توفير التمويل الذاتي:

إن قيام الوقف بتوفير الكثير من الموارد وتغطية الكثير من النفقات، فإنه يدفع الكثير من المصاعب، فلا تضطر بعض الحكومات إلى القروض الخارجية أو التحلي عن سيادتها وكرامتها عن طريق المعونات الخارجية، وذلك أن المساعدات الخارجية تصحبها الكثير من الشروط والضغوط السياسية والاقتصادية التي تسلب إرادة الأمة.

لذلك فاعتماد الأمة على القدرات الذاتية وعدم التطلع إلى الغير لحل المشاكل، واحترام التراث الحضاري الذي يعد الوقف أحد أعمدته يمكن أن يوقف أو يحد إلى درجة كبيرة من تغلغل النموذج التنموي الذي يسلب الأمة إرادتها ويجعلها تابعة من خلال

(١) الضيفة، حسن، الملكية والنظم الضريبية في الدولة العثمانية، مجلة الاجتهاد، بيروت، عدد ٣٦ (١٩٩٥)، ص ١٢٦.

أدوات هي في أيديها ولكنها غير مفعلة أو أنها أصبحت غير فاعلة.^(١)

فقد أمكن لنمط ملكية الوقف مع أنماط الملكية الأخرى للعائلات والقبائل والعشائر أن يشكل تسيير ذاتي وعلاقات إنتاجية واجتماعية وسياسية مشتركة، "وتعاملت معه القرى الإسلامية قبل الغزو الاستعماري الحديث، حيث كانت كل قرية تنظم ذاتياً توزيع الأراضي بين عائلاتها وأفرادها، والإشراف على العملية الإنتاجية إشرافاً ناجحاً، صمد أمام مئات وآلاف السنين"^(٢) فالوقف يسهم في تعويد المجتمع على القيام بشؤونه بدلاً من إلقاء التهم والعجز على عاتق الدولة ومسؤوليها أو الجهات الخارجية.

المساهمة في إعادة التوزيع:

تتعدد نظم التوزيع وتنوع في النظام الاقتصادي الإسلامي، مما جعلها مرنة في تطبيق جميع المعايير الممكنة للتوزيع مثل معيار الحاجة الذي يمكن الفرد من أن يأخذ من الدخل بالقدر الذي يحتاجه، بصرف النظر عما قدم من عمل... ومعيار المعاوضة الذي يجعل الفرد يأخذ من الدخل بقدر ما قدم من عمل ثم أن تعدد هذه النظم له أهمية كبرى، تتمثل في أن الشريعة تفترض وجود حدود لفاعلية أي وسيلة مفردة للتوزيع وتراعي عدم التوسع في تطبيق أي وسيلة بمفردها حذراً من آثارها السلبية.^(٣)

فعملية التوزيع للدخل القومي تؤدي إلى حصول كل عنصر الإنتاج: الموارد الطبيعية، رأس المال، التنظيم، على نصيبه من مشاركة في العملية الإنتاجية، ويحدث غالباً أن ينتج عن عملية التوزيع الأول للدخل القومي تفاوت بين الأفراد في الدخول وفي المدخرات وبالتالي في تراكم الثروات وهو الأمر الذي يؤدي إلى ظهور النظام الطبقي في المجتمعات وبمرور الزمن وتوالي عمليات التوزيع الأول للدخل بتزايد التفاوت بين طبقات المجتمع، فتأتي عملية إعادة التوزيع من خلال سياسات مالية واجتماعية قد تكون إلزامية كالزكاة

(١) الغنوشي، راشد، مقاربات في العلمانية والمجتمع المدني، المركز المغاربي للبحوث والترجمة، لندن، ط١، ٢٠٠٠، ص ٦٠.

(٢) الغنوشي، راشد، الحركة الإسلامية، مسألة النخب، المركز المغاربي للبحوث الشرعية، لندن، ط١، ص ١٥٩.

(٣) غانم، إبراهيم البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص ٣٨١.

ونفقات الأقارب، المواريث، الكفارات أي يلتزم بها الفرد ديانة، أو طوعية أو اختيارية، الوقف، الهبات والهدايا والصدقات وبذلك يكون الوقف من القادرين وأصحاب الثروات على جهات النفع العام والفقراء والمساكين لينهض بعملية إعادة التوزيع.^(١) فالدولة لا يمكنها أن تتحمل تبعات سياسية ضريبية ذات سقف عال إذا ما اعتمدت على المتغيرات الاقتصادية وحدها: فالضريبة على الإنتاج وعلى الوحدة الإنتاجية تهدد برفع كلفة الإنتاج، كما أن الضريبة المرتفعة على الدخل من شأنها أن تؤدي إلى هجرة رأس المال أما الاقتطاع من الدخل الذي يستمد شرعيته من المصدر الديني فيدخل متغيراً آخر غير اقتصادي بإمكانه أن يؤدي إلى توزيع للدخل أكثر إنصافاً دون أن يهدد بخروج رأس المال.^(٢)

عدم التمرکز:

يبرز دور الوقف كمشروع حضاري من خلال انتشار الوقف في أماكن مختلفة من العالم الإسلامي، وذلك لأن الكثير من المسلمين أوقفوا في مناطقهم وفي خارجها. وهو أمر له دلالة على ما تتمتع به الأمة الإسلامية من تسامح وهي سمة من سمات الحضارة الإسلامية المبنية على عدم التمرکز، "فالازدهار الحضاري الذي عرفته بخارى وطشقند وسمرقند وصولاً إلى مراكز الفقه والثقافة غرباً، كل ذلك في حالة موازاة إن لم يفوق على ما كان في المراكز في بغداد"^(٣)

ويؤدي الوقف أيضاً من خلال إمكاناته الاقتصادية إلى توزيع المال والسلطة بين قوى المجتمع من خلال امتلاكهم جزءاً من الثروة الذي يعطي الحرية والشورى مضموناً اجتماعياً على حين يمثل تمرکز الثروة في يد طبقة معينة أو في يد الدولة نفسها أساساً

(١) لم يذكر الكواكي الوقف مباشرة عند حديثه عن أضعاف الاستبداد المالي، ولكن تضمنت العناصر الحسنة التي ذكرها: الأشرار، التعاون، والإيثار المؤدية إلى تخفيف الاستبداد أو الغائه، أنظر الكواكي، عبد الرحمن، الأعمال الكاملة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١، ص ٤٧٧-٤٨٩.

(٢) أنظر، نعمان، فكري أحمد، النظرية الاقتصادية في الإسلام، المكتب الإسلامي، بيروت، ط١، ١٩٨٥، ص ٤١٨.

(٣) عبد الواحد، عطية، حق الفقراء المسلمين في ثروات الأمة المسلمة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢، ص ١٤١.

للطغيان وتسلط من يملك على من لا يملك عن طريق تحكمه في حاجاته الأساسية، فالوقوف إلى جانب العديد من الأنظمة الاجتماعية الأخرى يسهم في الحد من زيادة مركزية السلطة "مما يقلل من مركزية القرار، ومن احتمالات دخول الفساد والاستغلال، وذلك بتخفيف حجم الجهاز الحكومي".^(١)

وتعتبر سمة عدم التمرکز من السمات البارزة في الفقه الإسلامي وقد توسع الفقهاء المسلمون في قضية توسيع دائرة الثروة ومنع تركزها عن طريق وضعهم بعض القيود على بعض أنظمة التوزيع، فقالوا بعدم جواز دفع الزوج الزكاة لزوجها، لأن نفقتها واجبة في ماله وعدم جواز دفعها إلى الأصول: الآباء وإن علو... والفروع الأولاد وإن نزلوا وفي صدقه الفطر، نجد أن جمهور الفقهاء من المالكية والشافعية والحنابلة لم يشترطوا على المتصدق ملكية النصاب وقد أوجبوا زكاة الفطر على الصغير والمجنون.

وقد حاول الإسلام التخفيف من حدة التمرکز للثروة من خلال إقامة العدالة في التوزيع عن طريق توسيع دائرة الثروة، وتشريعه عدداً من الوسائل والأنظمة التي تعمل على تفتيت الثروة، ومنع تركزها في يد فئة قليلة، فقد شرع نوعين من التدابير، التدابير السلبية مثل: تحريم الربا، والقمار، والرشوة والاحتكار، والتدابير الإيجابية، مثل: الموارث، والنفقات الواجبة والزكاة والندور والوقف، ومن شأن هذه التدابير أن يكون لها دورها الأهم في التخفيف من الفقر^(٢).

وقد كان للمؤسسات الوقفية دور في التخفيف من تمرکز رأس المال ويتضح ذلك من خلال ما تكشفه المؤسسة الوقفية عن حدود مؤسسات الدولة المركزية على مستوى تأمين حل الخدمات الأساسية التي يحتاجها المجتمع حين قامت الأوقاف بتمويل المنشآت الاجتماعية والصحية والتربوية. الأمر الذي أفسح المجال أمام تكون دوره اقتصادية خاصة

(١) العوضي، رفعت السيد، في الاقتصاد الإسلامي، المراكز التوزيع، الاستثمار المالي، رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية، قطر، كتاب الأمة، عدد ٢٤ (١٤١٠هـ)، ط ١، ص ١٧٤.

(٢) عبد الله، طارق، المجتمع المدني ونظام الوقف بين المرجعية الإسلامية وأزمة العلوم الاجتماعية، مجلة الكلمة، منتدى الكلمة للدراسات والأبحاث، بيروت، عدد ١ (٢٠٠١)، ص ٧٥.

لجهة استقلاليتها عن الدورة الاقتصادية للدولة، ولجهة تدعيم الدور الاقتصادية العامة للمجتمع في مؤازرة أنشطة الدولة المختلفة، فقد أدى نشوء المؤسسات الوقفية إلى تحرير جزء أساسي من فائض الإنتاج الاجتماعي من سلطة الدولة وتحويله لسد جوانب أساسية من احتياجات المجتمع المختلفة^(١).

وقد ساهم الوقف بالتالي في تعزيز المشاركة، وذلك بتوزيع القرارات المتعلقة بتقديم السلع العامة ووضع بعضها بأيدي الأفراد والهيئات التبرعية والأوقاف دون حصرها جميعاً بيد الحكومة.^(٢)

يتضح مما سبق، إن عدم تركز الثروة أكثر ما يفيد الفقراء ويعزز دورهم ويفتح لهم مجال العمل ويخفف عن كاهلهم قوة التسلط والتحكم من أصحاب رأس المال.

منافذ للتوزيع:

يعتبر الوقف أحد الإيرادات التي يتميز بها الاقتصاد الإسلامي، والذي يقوم على معالجة الفقر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهو يتميز بالعديد من الصفات:

أ- الوقف يوفر مركز "اقتصادي مستقل وثابت لتأمين شروط معالجة العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية".^(٣)

ب- يعتبر الوقف من الإيرادات المالية الدورية، حيث يجيئ الإيراد من غلة المال الموقوف خلال مواعيد معينة.

(١) أنظر، شكرينش، نياز محمد، انتشار الإسلام في البوسنة والهرسك في القرنين الخامس والسادس عشر، جمعية الدعوة الإسلامية العالمية، طرابلس، ط١، ١٩٩٥، ص ١٧٩.

(٢) وهو في تونس وقف مفاده إن وقع زيت مصباح على ثوب أو ثلوث الثوب بشيء آخر يذهب إلى هذا الوقف ويأخذ منه ما يشتري به ثوباً آخر، أنظر أرسلان، شكيب، حاضر العالم الإسلامي (تأليف لوثر وسب ستووارد)، دار الفكر، ط٤، ١٩٧٢، ص ٩.

(٣) حيث توجد نفود في مكان عمومي بقرب من جامعة الزيتونة، ومن أصبح على جنباية وهو عاجز من أن ينظهر فيمكن أن يذهب إلى النفود الوقوفة، ليأخذ منها، فيشتري منه ويستحم، أنظر القحف، منذر، ندوة السياسة الاقتصادية في إطار النظام الإسلامي، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط١، ١٩٩٧، ص ٤٣١.

ج- يعتبر الوقف مساهماً حقيقياً في خلق موارد مالية إضافية تساهم بطريقة أو بأخرى في إشباع الحاجات العامة، والحيلولة دون الافتراض العام، ولاسيما لأغراض الاستهلاك التي يقع عبؤها في الأعم الأغلب على الأجيال القادمة.

د- يسهم الوقف في تعدد الموارد والتي تتشكل من الغنائم والخراج والجزية والعشور والصدقات والزكاة فيزيد من غلتها ويشارك في تنوعها.

وقد شارك الوقف في زيادة قنوات التوزيع من خلال اللامركزية التي طبقت في نظام الوقف عبر الممارسة الاجتماعية في الناحية الإدارية حيث لم تظهر إدارة مركزية موحدة تتولى شؤون الوقف في الدولة كما تجلت أيضاً في الناحية الوظيفية أو الخدمية حيث لم تتركز الخدمات التي قدمها الوقف في مجال دون غيره كما لم تقتصر ذلك الخدمات على فئة ما أو جماعة دون أخرى، بل انتشرت على أوسع رقعة من النسيج الاجتماعي للأمة ومرافقها العامة بتكويناتها المختلفة.^(١)

كذلك ساهمت الأوقاف بالحد من سلطة الحاكم ومحاصرة عيوبها، عبر آليات اشتركت فيها جهود العلماء والمجتمع من خلال أعمال "الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وإفراغ الجهد في إصلاح الرعية، ودعم مؤسسات العمل الشعبية التطوعي كالمساجد والمدارس وسائر الخدمات الاجتماعية، وذلك بالاعتماد على مؤسسة الوقف وتقديماتها، بما حاصر سلطان الحاكم، وقلل من حاجة الناس إليه^(٢).

وقد أسهمت الأوقاف في تفعيل العمل الأهلي، وفي إرساء أساس متين لبناء مجتمع أهلي (مدني)، يعلي من شأن المبادرات الاجتماعية ويدعم جهود التكافلات الأسرية والجماعية بشكل عام، ويؤدي عبر الكثير من المؤسسات والأنشطة الخدمية المستقلة، إلى الحد من إمكانيات تغليب سلطة الدولة على حساب المجتمع، كما أسهمت تلك السياسات الوقفية في دعم للمجال المشترك بين المجتمع والدولة كإحدى أعرق الوظائف التاريخية لنظام

(١) أنظر، ندوة الآثار المالية والاجتماعية لتمويل القطاع الخاص، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، الكويت، ط١، ص ١٤٧ وما بعدها.

(٢) أنظر، المرجع السابق، ص ١٥٤.

الوقف، وقد ضمن الوقف بذلك عدم تمكين الدولة من إلغاء إرادة المجتمع.^(١) كذلك أسهمت العدالة التي تتوافر في الشريعة الإسلامية من خلال منافذ التوزيع المختلفة ورد قسم من أموال الأغنياء إلى الفقراء، بحيث يحصل التعديل ويمنع تراكم الشروط المفروضة المولدة للاستبداد والظلم والقهر.^(٢)

الوقف أحد عناصر التكافل الاجتماعي:

يشترك الوقف مع الصدقات والوصية والندور ونفقات الأقارب في عملية التكافل، أو ما يعرف بالإنفاق الأهلي^(٣). فالتكافل الاجتماعي هو المجال المتروك للأفراد وجهودهم وأموالهم، كل على قدر طاقته في سبيل مجتمعهم وأخوتهم وكان الإسلام حريصاً ألا يكمل الأمر كله للدولة بل ترك للأفراد مجالاً يبذلون فيه أموالهم ويساهمون في حماية مجتمعهم.^(٤) ويتجسد دور الوقف في التكافل الاجتماعي من خلال نوعيه: الخيري والذري اللذين حظيا بتنظيم دقيق على مدى العصور وقاما بمد يد العون والمساعدة لأفراد المجتمع على أنواعهم: المحتاج، العجزة، الأيتام، اللقطاء، الفقراء، الأيتام، ولم يقتصر مجال التكافل على الجانب المادي فحسب، بل تعداه إلى الجانب الأدبي والمعنوي من خلال تقوية الروابط العائلية والإنسانية.

وللتكافل الاجتماعي من خلال الوقف ميزات هامة، وقد حافظت على عناصرها

(١) إمام، محمد كمال الدين، الإطار التشريعي لنظام الوقف في بلدان وادي النيل، ندوة نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١، ٢٠٠٣، ص ١٨٢-١٨٣.

(٢) أمين، جلال، العدالة الاجتماعية من منظور المشروع الحضاري، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، عدد ٢٩٩ (٢٠٠١/٧)، ص ١٩٩.

(٣) إن نظام الوقف في الفقه الإسلامي شخص قانوني يتمتع بكل مقومات الشخصية الاعتبارية، وتصبح بذلك مجموعات الأموال منتمية بالشخصية القانونية كما تمتعت بها من قبل جماعات الأشخاص. كما تصبح أهلية الوجوب ليس وفقاً على الإنسان وإنما يتمتع بها وفقاً لذلك كل شخص حقيقي أو اعتباري. أنظر عبد الله، أحمد علي، الشخصية الاعتبارية في الفقه الإسلامي، الدار السودانية للكتب، الخرطوم، ط١، د ت، ص ٢٠٣.

(٤) مؤنس، حسين، الحضارة، مرجع سابق، ص ١٧٦-١٧٧.

على مدى القرون والأجيال، فمن ذلك:

الصيغة الجماعية: فالوقف في إباحته من خلال الشريعة الإسلامية وحضها عليه هو اتجاه جماعي، لا من حيث الوقف ملكية جماعية، ولكن من حيث هو نظام يراد به فتح المجال للمسلم أن يدفع بعض أمواله لوجوه الخير.

الوقف أحد عناصر فروض الكفاية: فقد شكل الوقف على مدار السنين مثلاً عملياً لتطبيق فروض الكفاية وما يحتويه هذا المفهوم من استشعار لموم المسلمين وأهلهم، فلم تكن فكرة فرض الكفاية تنحصر (كما هي عليه اليوم) بعمليات الدفن والجنائز وإقامة العيدين، بل شملت النواحي كافة، وكانت مؤسسة الوقف من أكبر الأبواب التي لجأت الأمة إليها لتحقيق من خلالها فروض الكفاية الاجتماعية والثقافية، فقد شعرت الأمة بواجبها تجاه الثغرات المختلفة في المجتمع، وعملت على معالجتها دون انتظار لتحرك الدولة أو مسؤوليها.

الوقف عمل ينطلق من نصوص دينية والواقف لا يراه المستفيد عادة، لأنه قد يكون قد فارق الحياة منذ زمن بعيد، أو لأنه يضع الوقف بين يدي سلطة مختصة، وهذا هو الفرق بين الوقف والضمان الاجتماعي الذي يكون المستفيد فيه تحت رحمة تشريعات وضعية تتغير من زمن لآخر وربما حرم من الاستفادة لا لعدم حاجته، بل لأسباب قد تكون إيديولوجية أو سياسية أو غير ذلك.

الكفاية في إشباع الأجيال القادمة، ذلك لأن الوقف الخيري يتميز بالاستمرارية، ويختلف عن الصدقة، بأن منفعته تتسم بالثبات والدوام، ولا تراعي الأجيال الحاضرة فحسب، بل الأجيال القادمة، فهو ينتقل من جيل لآخر، وهي صفة ينفرد فيها الوقف، وبذلك فإن التكافل لا يشتمل الجيل الحاضر، بل يتعداه في احتضانه ورعايته إلى المستقبل.

تخفيض مشكلة الفوارق بين الطبقات:

يعتبر الوقف من الموارد الاختيارية في تحقيق التوزيع التوازني، وهو خطوة مكملة للموارد الإلزامية، وهو يشجع في النفس الإنسانية حبها للعطاء حتى يتحقق الإشباع لهذا الجانب النفسي من الإنسان، وإن جعل هذه المرحلة اختيارية يتوافق مع صحة النفس

الإنسانية من الإلزام، حتى لو كان في الخير، ولم يكن مستساعاً أن يترك الأمر كله للنفس الإنسانية، بحيث تعطي إشباعها في هذا المجال ولكن في الوقت نفسه، لم يكن يحتمل أن تحرم كلية من هذا الاختيار^(١). فالوقف على خلاف الزكاة ليس بواجب يفرض تأديته فهو من حيث انتماؤه إلى الدوائر السلوكية التي لا تقع تحت مظلة الحكم الشرعي الملزم "إنما نشأ عن طريق قراءة جماعية تتحسب قيم الرؤية المعرفية الإسلامية مقاصدها الكلية، وبالتحديد في جانبها التكافلي وصياغة هذه القيم في أوعية شكلت بمرور الزمن وتراكم الخبرة أحد الوجوه المشرقة للعمران الإسلامي".^(٢)

والوقف في هذا المجال يشكل باباً للمبادرة، وهو يسهم في توزيع الموارد على طبقات اجتماعية معينة، فتعينهم على حاجاتهم وتحويلهم إلى طاقات إنتاجية، فالفقراء والمساكين من خلال رعايتهم وتأمين الكثير من متطلباتهم من خلال الوقفيات المختلفة، ترتفع مستويات معيشتهم تدريجياً، وتتقارب الفجوة بين الطبقات وخاصة عندما يشبع الوقف حاجات عاجزين أو غير قادرين على العمل ويوفر فرص عمل شريفة للعاطلين.

فالأوقاف من خلال نقل وحدات من الثروة أو الدخل من الأغنياء إلى الفقراء فيحقق بذلك شيئاً من التوازن في توزيع الدخل والثروة وتذويب الفوارق بين الفئات والطبقات الاجتماعية، ونجاح الوقف الخيري في ذلك من شأنه أن يخلق جوانب الأمن والطمأنينة في المجتمع ويزيل ما يكون قد ترسب في النفوس من حقد أو حسد بين طبقاته.

إقامة المرافق الأساسية:

أقام الوقف خلال العصور المختلفة أعمالاً هامة ودوراً مميزاً في إعمار المناطق وإقامة البنية التحتية والمرافق الأساسية للمجتمعات كإقامة الجسور وسكة الحديد، وشبكات المياه والحمامات، وشراء السفن، وصيانة الطرق والآبار والعيون والسواقي والحصون، وإنشاء المدارس والمستشفيات وتمويل إصلاح المباني والأسواق.

(١) عبد الحميد، محسن، الإسلام والتنمية الاجتماعية، المعهد العالي للفكر الإسلامي، فوجينبا، ط٢، ١٩٩٢، ص ١٣٦.

(٢) شفيق، منير، قضايا التنمية والاستقلال والصراع الحضاري، مرجع سابق، ص ١٢٦-١٢٧.

إن الانتفاع بخدمات البنية الأساسية يوفر للأسر الفقيرة طريقاً للابتعاد عن الفقر، فالاستفادة من المياه النقية والطاقة الحديثة يساعد في زيادة إنتاجية الأسر عن طريق تحسين الصحة وخفض الوقت المخصص لأداء المهام المنزلية، ويساعد الأسر على استخدام الأدوات التي تعمل بالطاقة.

كما أن شبكات النقل والمواصلات تربط المجتمعات بالأسواق النهائية لمنتجاتهم مما يضمن قدراً أكبر من الإنتاجية الذي يتحول إلى دخل.

كذلك تعاني الأسر الفقيرة من الأمراض المرتبطة بالمياه وسوء الصرف الصحي، كما تعاني من أمراض فتاكة، فتأثير الخدمات غير الملائمة في مجال المياه والمرافق الصحية ينصب أساساً على الفقراء، فبسبب الخدمة السيئة التي يحصلون عليها من القطاع الرسمي، يقوم الفقراء بعمل ترتيباتهم الخاصة التي غالباً ما تكون غير ملائمة للوفاء باحتياجات البقاء الأساسية. إن توفير هذه الخدمات من خلال الأوقاف يساعد الفقراء على تحسين معيشتهم وتخفيف معاناتهم.

وكان للأوقاف دور كبير في إنشاء الحمامات التي أسهمت في توفير النظافة والتقليل من الأمراض، وذلك أن الحمامات كانت مراكز للطهارة بنيت ليتطهر فيها المسلمون، وليتمكن الرجال والنساء من القيام بواجباتهم الدينية، وكثيراً ما استفاد الفقراء من هذه الأماكن، فقد كان بناء المؤسسة (الحمامات) يكلف كثيراً ولذا كان مؤسسوها من الرجال الأغنياء ولم يكن الهدف الأول لبنائها مواردها لأنها كانت قليلة نسبياً بسبب مصاريفها التي تحتاجها للإصلاح والصيانة وغير ذلك، فقد كانت تغلب فيها الناحية الإنسانية أكثر استجابة للدوافع الدينية.^(١)

بالإضافة إلى الحمامات كانت هناك وقفيات أخرى مرادفة مثل وقف الثوب الملوث^(٢)، وقف غسل الجنابة^(٣).

(١) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، كتاب الوصايا، الجزء الخامس، دار السلام، الرياض، ٢٠٠٠، ص ٤٩٠.

(٢) سنيغن. ر. كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٤٤٥.

ويعتبر إقامة الطرق والجسور وتحسين الوصول إلى الأسواق، مما يوفر فرصاً اقتصادية للفقراء لبيع خدماتهم ومنتجاتهم. كما أن تحسين بنية النقل الأساسية وخدماتها تيسر الوصول للمدارس والعيادات الصحية وكذلك تسهم سياسة النقل الجيدة في النمو الاقتصادي من ناحية خفض تكاليف المعاملات وتوليد وفورات الحجم والتخصص مما يؤدي بالتالي إلى خفض تكاليف الإنتاج المحلية، ويوسع الفرص. إن مد وسائل النقل إلى المناطق الداخلية الريفية يوسع النشاط التجاري، ويحدث التكامل بين الأسواق، ويعزز المنافسة الفعلية.^(٢)

إن إقامة البنية التحتية تساعد على توفير الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، فإقامة الوقف في العديد من المناطق ساعد على تنميتها وازدهارها، وكذلك قام الوقف على إنشاء مؤسسات (مساعدة): (خانات، حمامات وكايت، مزارع) قرب المنشآت الخيرية لتقوم برعايتها وتسييرها، من هنا نجد أن الوقف وفر من خلال هذا المفهوم مزيداً من العمران في العديد من المناطق وتطوراً في نواح أخرى، بل أصبح إنشاء الوقف في منطقة ما يعني إنشاء نواة عمرانية متكاملة.

يتبين مما سبق أن قيام الوقف بتقديم خدمات البنية الأساسية يساعد الفقراء من خلال حسن جودتها وضعف أسعارها والسماح بتوسيع الشبكات بسرعة أكبر وبتكلفة أقل من تحرير موارد مالية تخصص لخدمة أغراض اجتماعية مثل برامج الدعم والإعانات.^(٣)

الوقف قوة للمجتمع والدولة:

يعتبر الوقف مصدر قوة لكل من المجتمع والدولة، أما كونه مصدراً لقوة المجتمع، فيما يوفره من مؤسسات وأنشطة أهلية ظهرت بطريقة تلقائية، وقامت بتلبية حاجات محلية

(١) سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٧٣.

(٢) سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، المرجع السابق، ص ٧٥.

(3) Alan Walter Steiss, Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, Marcel Dekker inc, New York, 2003, P:63.

عامة وخاصة، أما كونه مصدراً لقوة الدولة، فيما خفف عنها من أعباء القيام بأداء تلك الخدمات، وبما عبأه للدولة ذاتها من موارد أعانتها على القيام بوظائفها الأساسية في حفظ الأمن والقيام بواجب الدفاع، هذا فضلاً عن أن احترام الدولة لنظام الوقف ومشاركة رموزها وممثليها في دعمه والمحافظة عليه، كان من شأنه أن يقوي شرعية سلطة الدولة نفسها ويوثق علاقتها بالمجتمع، إنما دخول الدولة في رهان مع نظام الوقف بين الإبقاء والإلغاء، أدى إلى خسارة فادحة على مستوى الثروة الوطنية، وساهم في ضرب النسق الأخلاقي للأمة في الصميم.

إن الحديث عن دولة رخوة، وعن أغلبية صامتة، وعن مجتمع غير متماسك، وعن رؤى متعصبة، وحركات متشددة، ما كان لذلك كله أن يثور وبذات الحدة والعنف لو ترك لمؤسسات المجتمع الإسلامي أن تعمل متحررة من قيد الدولة وليست بعيدة عن عينها ورقابتها.^(١)

القطاع الثالث:

ومن المخاطر التي واجهت الوقف تجاهل موقعه داخل الاقتصاد الإسلامي وضمن المجتمع الإسلامي، فالمعروف أن المنهج الرأسمالي أعطى للأفراد حق التملك لسائر أموال الإنتاج، فضلاً عن أموال الاستهلاك. وتقوم هذه الخصيصة من الرأسمالية مقام الروح من الجسد إذا نزع منه فقد الحياة، وهي تؤدي وظائف جوهرية في النظام أهمها تعيين المختص باتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام أموال الإنتاج، كما تقدم الباعث على تراكم الثروة والمحافظة عليها.

أما المنهج الاشتراكي فهو يقوم على مبدأ الملكية العامة وتمثل هذه الخصيصة جوهر الاشتراكية، وهكذا تتميز الاشتراكية بأن كافة وسائل الإنتاج المادية فيها تخضع لشكل الملكية العامة وتقوم هذه الخصيصة بتحديد من يصدر القرارات ذات التأثير في الإنتاج ومن يحدد نوع السلع وأصحابها وكيفية إنتاجها وتوزيعها.

(١) الإمام البخاري، صحيح البخاري، بابا الوقف كيف يكتب، الجزء الرابع، دار إحياء التراث العربي، بيروت، دون تاريخ نشر، ص ١٤.

وبذلك فإن الباحثين في هذا المضمار جعلوا الملكيات في المنهج الإسلامي تنحصر في جانبين: الملكية الخاصة أو الملكية العامة متأثراً بالنظريات الرأسمالية والاشتراكية دون النظر إلى الخصوصية الإسلامية، ودون أن يدرك أن الوقف على سبيل المثال هو ميزة في الاقتصاد الإسلامي وأن ملكيته تعود إلى نوع ثالث هي ملكية المجتمع وهو ما يعرف حالياً في المجتمع الغربي بالقطاع الأهلي أو المنظمات غير الحكومية أو القطاع الثالث.

فالوقف من المؤسسات التي ترعاها الأمة وتنفق من خلالها على أنشطة تحتاجها في مختلف الميادين، وكانت تتمتع باستقلالية ليس للدول نفوذ مباشر أو إدارة أو ما شابه عليها. وهو ما يدحض وجهة النظر التي انتشرت أبان المد الاشتراكي أو التي جعلت كل ما يتعلق بالاقتصاد والاجتماع بيد الدولة. بل أن البعض جعل أي عملية إصلاح في المجال الاجتماعي والاقتصادي لا تتم إلا عن طريق الدولة ولن يحدث أي تقدم ملموس إلا إذا جاء من جانبها.^(١)

وبذلك يتضح مما سبق أن وجهة النظر هذه تتعارض مع المفهوم الإسلامي والخبرة التاريخية الإسلامية التي جعلت الوقف شخصية اعتبارية^(٢) لا يمكن لأي طرف أن يتدخل فيه من سلطة تنفيذية أو تشريعية وهو يتمتع باستقلالية ضمنت له الاستمرار والتقدم على مر الزمن بل أن الأمة كانت أكثر إبداعاً في إنشاء المؤسسات فقد كانت الدولة ضعيفة والأمة بخير رغم ما أصابها من إساءات الحكام ومظالمهم، وإن كانت الحضارة كلها ثمرة جهود الناس، فإن حضارة أمم الإسلام ظلت حية ناشطة معظم الوقت تقريباً، نعم كانت هناك عصور ازدهار وركود ولكن الركود لم يصل إلى درجة الجمود التام قط لأن الأمة كانت تغذي مؤسساتها الحضارية العامة.^(٣)

(١) أمارتيا صن، التنمية حرة، مؤسسات حرة وإنسان متحرر من الجهل والمرض والفقر، ترجمة شوقي حلال، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ماي ٢٠٠٤، ص ٩.

(٢) ياسر عبد الكريم الخوراني، الوقف والعمل الأهلي في المجتمع الإسلامي المعاصر (حالة الأردن)، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٣، ص ٤٢.

(٣) برهان زريق، الإطار التشريعي للوقف في بلدان الهلال الخصيب، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت،

فإذا كان البعض يعطي للدولة صفة الهيمنة على كل شيء وأن كل دعوة إلى حصر وظيفة الدولة بناحية معينة من الحياة، بجانب الفطرة البشرية وتصطدم مع سنن الاجتماع تزيغ عن الحقيقة التي تلمسها باستقرار الواقع التاريخي للأمم والجماعات ألا وهي أن الدولة مرآة للحياة على اختلاف جوانبها وتنوعها.^(١) إن هذه الدعوة تلغي كل نشاط أو دور مستقل أو فعل نابع من الأمة وهو ما سيؤدي إلى نشوء نظام استبدادي وذلك أن الضامن للتماسك والوحدة وعدم الاصطدام مع السنن ليس احتواء الدولة للمجتمع ولكن بالعكس أي قبول الدول لمختلف الشرائح داخل المجتمع، وذلك بفسح فضاءات التعبير والإبداع أمام كل القوى الحية، وفي المقابل يجب أن لا يترك بيد الدولة إلا ما لا يمكن للمؤسسات الشعبية والجماعات الأفراد إنجازها على أحسن وجه، وذلك يعود إلى ضرورة إبقاء جماعة المسلمين قوية من الناحية الاقتصادية والاجتماعية وعدم تسليم الدولة كل مراكز القوة.^(٢)

يتضح من كل ما سبق، أن ولاية الدولة على الوقف جعلت نشاطه ينحصر في نطاق وزارة الأوقاف، التي اقتصر اهتمامها على شؤون المساجد والوعاظ، حتى أصبح منتشرًا بين أكثر الناس أن مفهوم الوقف محدود وضيق لا يتجاوز رواتب العاملين في الوزارة أو صيانة المساجد وإعمارها.

إن هذه النظرة التي امتدت لعقود من الزمن. جعلت منها فكرة متجذرة تحتاج إلى الكثير من الجهد العلمي، لتوضيح موضوع الوقف ودوره على مر العصور وأهميته بالنسبة للمجتمع.

إن ولاية الدولة على الوقف جعلت من وزارة الأوقاف مثل بقية الوزارات تهتم بالنواحي التي تخصصها الوزارة ولا تتعدها، وجعلت مفهوم الوقف الذي يتأثر ويتحسس

٢٠٠٣، ص ٢٢٠.

(١) عبد المالك السيد، إدارة الوقف في الإسلام، أبحاث ندوة إدارة ونشر ممتلكات الأوقاف، تحرير عبد الله الأمين، المعهد الإسلامي للبحوث التدريب، جدة ١٩٨٩، ص: ٢٠٦.

(٢) عجيل جاسم النشمي، مشمولات أجرة الناظر، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهاء الأول، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت: ١١-١٣ أكتوبر ٢٠٠٣، ص: ٣٠٢.

هموم المجتمع ويتفاعل معها مفهوماً غائباً.

إن من أبرز سيئات ولاية الدولة على الوقف غياب مضمونه الاجتماعي وكأن الدولة ألغت الوقف بطريقة غير مباشرة، وذلك لأن اهتمامات الوقف الاجتماعية، تعتبر العنصر الأساسي لإنشائه (فقراء، مساكين...).

أخطأت الدولة بولايتها على الوقف وحصره في نشاطات دينية محددة فقد حرمت المجتمع من الخير الكثير وكبلت الكثير من الطاقات والنشاطات. وأخطأت مرة أخرى لأنها استمرت في ولايتها وتضييقها لمفهوم الوقف حتى بعد أن تعرضت للنقد والنصيحة.

تسعى الكثير من المناهج الوضعية إلى ابتداء طرق مختلفة لإشراك كل طاقات المجتمع في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية والتربوية. وتحاول هذه المناهج البحث في تجارب الشعوب والأمم عن العادات والتقاليد التي تدفع المجتمع للانطلاق بكل فئاته: الدولة، المجتمع (القطاع الثالث)، القطاع الخاص. من هنا يطرح السؤال؟ إذا كان البعض يبحث، ويجرب، ويختبر ليجد مفهوماً بشرك كل قطاعات المجتمع به، فكيف من يكون له منهج (الوقف) يضمن هذا التفاعل الاجتماعي، من خلال إعادة إحياء دور الوقف حتى ندفع في المجتمع طاقات بقيت معطلة، ولنعيد للوقت صورته الحقيقية.

خاتمة ومقترحات

خاتمة:

ثبت من خلال الدراسة أن الوقف تعرض للاستبعاد عن القيام بدوره الحقيقي في المجتمع وتم حصره في نواحي محددة دينية دون سواها، وكان لولاية الدولة على الأوقاف دوراً رئيسياً في تراجعها واضمحلاله، والتي أدت بدورها في تراجع المبادرة والأعمال التطوعية والنشاطات الخيرية، والتي تحتاج إلى مساحة من الحرية والاستقلالية والفسحة القانونية حتى تنمو وتزدهر.

وفي نفس الوقت نجد الكثير من الدول الغربية (أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية) تفسح المجال من خلال قانون الضريبة أو من خلال عناصر أخرى لقيام بإنشاء المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات التطوعية والتي ترفد المجتمع الغربي بالكثير من الأعمال الخيرية والمبادرات الإنسانية.

إن تخلف المجتمعات العربية والإسلامية يعود في أحد أوجهه على عدم إشراك كل أفراد المجتمع وطاقاته في عملية التنمية، فقد القي الثقل على الدولة أو على قطاعات معينة دون سواها مما جعل التنمية متعثرة والتخلف يزداد. إن أحد صور التقدم والخروج من دوامة التخلف هو استنهاض المجتمع بكل فئاته وجميع طاقاته وبموارده المتنوعة وفي مقدمتها الوقف، التي يعتبر أحد الموارد الأساسية التي أبقت المجتمع الإسلامي على حصانته لقرون طويلة من الزمن بالرغم من تعثر الدولة.

إن الكثير من الفوائد والخيرات قد خسرها المجتمع من خلال ابتعاد الأوقاف عن دورها الفاعل ومن خلال سيطرة الدولة على الأوقاف مما حرم المجتمع من عطاءات متنوعة. لذلك يجب إعادة الدور للوقف من خلال السماح بانتشار الوقفيات المستقلة وترك دور الولاية على الوقف للمجتمع الأهلي الذي يمكنه من تفعيل نشاطات الوقف واستثمار أصوله وإعادة المضمون الاجتماعي للوقف بعد أن سلبته الدولة بولايتها عليه.

مقترحات:

- إن التغيير الاقتصادي العالمي وانسحاب الدولة من ميدان الخدمات الاجتماعية وكثرة انتشار وتفاعل مؤسسات العمل المدني وتنامي الوعي الديني، كلها عوامل إيجابية توفر بيئة ملائمة لنمو الوقف وتطوره، فقد أصبح ثابته تراجع الخدمات بالمقارنة مع إمكانات الدولة، ومن ثم لا يمكن للدولة أن تلي كامل الطلب على الخدمات بما يحتم قيام القطاع الخاص أو المشترك بتقديمها، نظراً لأن هذه الخدمات العامة عالية التكلفة، ومع عدم وجود مردود مادي لما يتوقعه المستثمر، فإن العبء الأكبر لإنتاج هذه الخدمات سيقع على المؤسسات الخيرية مثل الوقف ومؤسسات العمل الأهلي.
- التشجيع على تنفيذ الأعمال الخيرية والإنسانية بصيغة الوقف (بعد التعرف على مفهومه ودلالاته) لما تتمتع به هذه الصيغة من العديد من الإيجابيات:
- بمجرد إعلان حجة الوقف، يصبح الوقف شخصية معنوية، له الحق في إعلان الأنظمة وامتلاك العقارات وفتح الحسابات وتعيين الموظفين وتوزيع الأموال واحتضان الحالات الاجتماعية وإقامة المشاريع بشأنه في ذلك شأن كل الأشخاص الاعتباريين.
- جعل الرقابة على الوقف ليست لوزارة الداخلية والمالية، كما هي الحال في الجمعيات، وإنما للنظارة العامة المسماة من قبل الوقف، وللقاضي الشرعي الإسلامي نفسه، فلا تدخل للسلطات الحاكمة في أموال الوقف، ولا في إرادة الواقف وحجته.
- أن لا يكون لأحد سلطة بأمر حل الوقف، وإنما يعود حله إلى حكم القاضي الشرعي وفق حجة الوقف، وذلك بلا شك ضمانات مهمة لاستمرار العملية، بعيداً عن تدخل السلطات المدنية، ويشكل الوقف بالتالي ضماناً قانونية وشرعية وسياسية للجمعيات والمؤسسات.
- في سياق التحولات التي تعيشها الكثير من الدول والتوجهات المختلفة لتحقيق

المشاركة الشعبية من خلال التوجه الديمقراطي والانتخابات البلدية والنيابية في الدول العربية والإسلامية وما يرافقها من إعادة الاعتبار للأنشطة الأهلية والمبادرات الاجتماعية المستقلة في مجال الخدمات والمنافع العامة، وما يمكن للوقف أن يشكل أحد الأعمدة الأساسية في هذه الصورة لما يتضمنه من عناصر وقدرات ذات أبعاد متشعبة، ولما يتضمنه من منظومة من القيم التي تعلي من شأن المشاركة في الشؤون العامة للجماعة وتحض على المبادرة بملء الإرادة الحرة لتحمل قسط من المسؤولية في الشؤون العامة.

- إعادة نفخ الغبار عن الكثير من السجلات والملفات القديمة التي أهملت والتي تظهر دور الوقف في المجتمع والمحافظة على تماسكه وتوفيره سلامة الأمن الاجتماعي والاقتصادي، وهناك العديد من الوقفيات التي لم تنشر أو منسية وهي في طريقها للاندثار.
- الدعوة إلى إسهام كل قطاعات المجتمع في المحافظة على الوقف وتشجيعه والعناية باستمراره والنهوض به واستقلاله باعتباره أحد عناصر التصدي للاستعمار الجديد الذي يعمل وينشط من خلال العمل التطوعي، أو المنظمات غير الحكومية "الأجنبية أو المحلية الممولة والموجهة من الخارج، وذلك لما يشكله الوقف من سبيل للحفاظ على الهوية والشخصية الحضارية المستقبلية، ما يضمن من تمويل ذاتي بعيداً عن التدخل أو الشروط الأجنبية.

المراجع

- (١) القرآن الكريم.
- (٢) ابن منظور، محمد بن بكر، لسان العرب، دار الصياد، بيروت، ١٩٥٦.
- (٣) ابن النجار، محمد بن أحمد، منتهى الإرادات، مكتبة نزار مصطفى الباز، ط ١، ١٩٩٧.
- (٤) ابن الهمام، كمال الدين، شرح فتح القدير، دار إحياء التراث العربي، د. ت.
- (٥) ابن قدامة، عبد الله، المغني، دار الكتاب العربي، بيروت، د. ت.
- (٦) أبو شقرا، إبراهيم، الحاج أمين الحسيني منذ ولادته حتى ثورة ١٩٣٦، دار المنارة للدراسات والترجمة والنشر، اللاذقية، ط ١، ١٩٩٨.
- (٧) أبو زهرة، محمد محاضرات في الوقف، دار الفكر العربي، القاهرة، د. ط. د. ت.
- (٨) أمين، جلال، العدالة الاجتماعية من منظور المشروع الحضاري، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، عدد ٢٩٩ (١/٧/٢٠٠١).
- (٩) البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ١٩٩٨.
- (١٠) بن الخوجة، بن الحبيب، لمحة عن الوقف والتنمية في الماضي والحاضر، ندوة أهمية الأوقاف في عالم اليوم (١٩٩٦)، المجمع الملكي لبحوث الحضارة الإسلامية، لندن، د. ط، ١٩٩٧.
- (١١) بن نبي، مالك، المسلم في عالم الاقتصاد، دار الفكر، بيروت، ط ٣، ١٩٨٧.
- (١٢) بن نبي، مالك، ميلاد مجتمع، دار الفكر المعاصر، بيروت، ط ٢، ٢٠٠٠.
- (١٣) البهوتي، منصور، شرح منتهى الإرادات، مكتبة نزار مصطفى الباز، ط ١، ١٩٩٧.
- (١٤) الترمذي، محمد بن عيسى، سنن الترمذي، بيت الأفكار الدولية، الرياض.
- (١٥) تقرير التنمية الإنسانية العربية ٢٠٠٢، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. د. ط، د. ت.

- (١٦) التميمي، عبد الجليل، الحياة الحرفية والدينية لمدينة القيروان من خلال دفتر حسابات مسجد السادة الأنصار (١٨١٦-١٨٢٤)، المجلة التاريخية للدراسات العثمانية، مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات. زغوان، تونس، ط١، عدد ١٩ و ٢٠، ١٩٩٩.
- (١٧) الحصري، احمد، السياسات الاقتصادية والنظم المالية في الفقه الإسلامي، دار الكتاب العربي، بيروت، ط١، ١٩٨٦.
- (١٨) الحوري، توفيق، المؤسسات الوقفية من منظار حديث قدم، د ط، د ت.
- (١٩) الخصاف، احمد بن عمر الشيباني، أحكام الوقف، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٩٩.
- (٢٠) الدردير، أحمد، الشرح الكبير، دار إحياء الكتب العربية، القاهرة، د ت.
- (٢١) الدوري، عبد العزيز، تاريخ العراق الاقتصادي في القرن الرابع الهجري، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط٣، ١٩٩٥.
- (٢٢) الدوري، عبد العزيز، مستقبل الوقف في الوطن العربي، مجلة المستقبل العربي، بيروت، عدد ٢٧٤ (١٢/٢٠٠١).
- (٢٣) دون مؤلف، قانون الرسوم القضائية الجديد، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، د ت، د ط.
- (٢٤) دون مؤلف، كتاب وقفية لالا مصطفى باشا ويلييه كتاب وقف فاطمة خاتون مديرية أوقاف دمشق، د ط، د ت.
- (٢٥) الزحيلي، وهبة، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، دار الفكر المعاصر، بيروت، ١٩٩٨.
- (٢٦) الزرقاء، أنس، "الوسائل الحديثة للتمويل والاستثمار"، حلقة دراسية لثمير ممتلكات الأوقاف (٢٤-١٢-١٩٨٤ حتى ٥-١-١٩٨٥)، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، د ط، د ت.
- (٢٧) زلوم، عبد القدوم، الأموال في دولة الخلافة، دار العلم للملايين، بيروت، ط٢،

١٩٩٨.

- (٢٨) السباعي، مصطفى، اشتراكية الإسلام، الدار القومية للطباعة والنشر، ط١، د. ت.
- (٢٩) السجستاني، سليمان بن الأشعث، سنن أبي داود، بيت الأفكار الدولية، الرياض، د. ت.
- (٣٠) سعد الله، أبو القاسم، تاريخ الجزائر الثقافي (١٨٣٠-١٩٥٤)، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط١، ١٩٩٢.
- (٣١) السعدون، خالد، إعادة التنظيم البريطاني لأوقاف أدره في العراق والموقف العثماني من خلال سنة ١٩١٢-١٩١٣، المجلة التاريخية للدراسات والبحوث العثمانية والموريسكية والتوثيق والمعلومات، زغوان، تونس، عدد ٣ و ٤ (١٩٩١).
- (٣٢) سعيدوني، ناصر الدين، دراسات تاريخية في الملكية والوقف والحباية، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط١، ١٩٩٨.
- (٣٣) السيد، رضوان، فلسفة الوقف في الشريعة الإسلامية، اللواء، بيروت، ١٧-١٠-٢٠٠١.
- (٣٤) الشربيني، محمد، مغني المحتاج، دار إحياء التراث العربي، بيروت، د. ت.
- (٣٥) شفيق، منير، الإسلام وتحديات الانحطاط المعاصر، الزهراء للإعلام العربي، القاهرة، ط٢، ١٩٨٧.
- (٣٦) شفيق، منير، في الحداثة والخطاب الحداثي، المركز الثقافي، العربي، بيروت، ط١، ١٩٩٩.
- (٣٧) شفيق، منير، قضايا التنمية والاستقلال الحضاري، الناشر للطباعة والنشر والتوزيع، الناشر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط١، ١٩٩٢.
- (٣٨) الشكري، عبد الحق، التنمية الاقتصادية في المنهج الإسلامي، كتاب الأمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، عدد ١٧، ط١، ١٤٠٨هـ.
- (٣٩) الضيفة، حسن، الملكية والنظم الضريبية في الدولة العثمانية، دار المنتخب العربي، بيروت، ط١، ١٩٩٧.

- (٤٠) عبد الله، احمد علي، الشخصية الاعتبارية في الفقه الإسلامي، الدار السودانية للكتب، الخرطوم، د ط، د ت.
- (٤١) عبد الله، طارق، المجتمع المدني ونظام الوقف بين المرجعية الإسلامية، وأزمة العلوم الاجتماعية، مجلة الكلمة، منتدى الكلمة للدراسات والأبحاث، بيروت، عدد ٢١، ٢٠٠١.
- (٤٢) عبد الحميد، محسن، الإسلام والتنمية الاجتماعية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، فيرجينيا، ط ٢، ١٩٩٢.
- (٤٣) عبد الواحد، عطية، حق الفقراء المسلمين في ثروات الأمة المسلمة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢.
- (٤٤) العلي، صالح حميد، توزيع الدخل في الاقتصاد الإسلامي والنظم الاقتصادية المعاصرة، اليمامة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط ١، ٢٠٠١.
- (٤٥) العلمي، بيلي إبراهيم احمد، مدى اهتمام الاقتصاد الإسلامي بإقامة مشاريع البنية الأساسية، دم، ط ١، ١٩٨٨.
- (٤٦) العمر، فؤاد عبد الله، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ط ١، ٢٠٠٠.
- (٤٧) العوضي، رفعت السيد، في الاقتصاد الإسلامي، المرتكزات والتوزيع، الاستثمار المالي، رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية، قطر، كتاب الأمة، ط ١، عدد ٢٤ (١٤١٠هـ)
- (٤٨) غانم، إبراهيم البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، بيروت، ط ١، ١٩٩٨.
- (٤٩) غانم، إبراهيم البيومي، نحو تفعيل دور نظام الوقف في توثيق علاقة المجتمع بالدولة، المستقبل العربي، بيروت، عدد ٢٦٥ (٢٠٠١/٤).
- (٥٠) الغنوشي، راشد، الحركة الإسلامية ومسألة التغيير، المركز المغاربي للبحوث والترجمة، لندن، ط ١، ٢٠٠٠.

- (٥١) الغنوشي، راشد، مقاربات في العلمانية والمجتمع المدني، المركز المغاربي للبحوث والترجمة، لندن، ط١، ٢٠٠٠.
- (٥٢) القحف، منذر، السياسات المالية، دورها وضوابطها في الاقتصاد الإسلامي، دار الفكر المعاصر، بيروت، ط١، ١٩٩٠.
- (٥٣) القحف، منذر، الوقف الإسلامي، دار الفكر المعاصر، بيروت، ط١، ٢٠٠٠.
- (٥٤) قنديل، أماني، المجتمع المدني في العالم العربي، منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن، واشنطن، د ط، ١٩٩١.
- (٥٥) الكردي، احمد الحجي، الأحوال الشخصية، المطبعة الجديدة، دمشق، ١٩٨٢ - ١٩٨٣.
- (٥٦) الكواكي، عبد الرحمن، الأعمال الكاملة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١، د ت.
- (٥٧) المرغيناني، علي، الهداية شرح البداية، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٩٩٠.
- (٥٨) المصري، رفيق يونس، أصول الاقتصاد الإسلامي، دار القلم، بيروت، ط١، ١٩٩٩.
- (٥٩) منصور سليم، الوقف ودوره في المجتمع الإسلامي المعاصر، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط١، ٢٠٠٤.
- (٦٠) مؤنس، حسين، الحضارة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، عدد ٢٣٧ (١٩٨٩).
- (٦١) الناصري، محمد المكي، الأحباس الإسلامية في المملكة المغربية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في المملكة المغربية، د ط، ١٩٩٢.
- (٦٢) ندوة الآثار المالية والاجتماعية لتمويل القطاع الخاص، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، الكويت، ط١، د ت.
- (٦٣) ندوة نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطني العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط١، ٢٠٠٣.

- ٦٤) النسائي، احمد بن شعيب، سنن النسائي، بيت الأفكار الدولية، الرياض، د. ت.
- ٦٥) نعمان، فكري احمد، النظرية الاقتصادية في الإسلام، المكتب الإسلامي، بيروت، ط ١، ١٩٨٥.
- ٦٦) هرا، فؤاد وآخرون، دولة الرفاهية الاجتماعية (ندوة فكرية)، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط ١، ٢٠٠٦.
- ٦٧) النيسابوري، مسلم بن الحجاج، صحيح مسلم، بيت الأفكار الدولية، الرياض، ١٩٩٨.
- ٦٨) همام، محمد، "مدخل إلى فلسفة الاجتماع الإسلامي"، مؤتمر الأمة وأزمة الثقافة والتنمية، دار السلام، القاهرة، ط ١، ٢٠٠٧.
- ٦٩) الولي، طه، عبد الرحمن الأوزاعي، دار صادر، بيروت، د ط، ١٩٦٨.

يد الناظر على الوقف بين الأمانة والضمان

د. فيصل بن جعفر عبد الله بالي

بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية
الوقف الإسلامي "اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على من أرسله الله رحمة للعالمين الذي دلنا على أبواب الخير وأمرنا بالتراحم سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن أتبع هديه إلى يوم الدين.

أما بعد فإن من سنن الله سبحانه وتعالى في الكون أن تكون كوارث طبيعية من فيضانات وزلازل وبراكين قلة أمطار وجفاف ومجاعات يختل فيه توازن المجتمع ويكون هناك احتياج ينعدم معه توفر الحد الأدنى من الكفاية المعيشية وقد حفظ الإسلام للإنسان كرامته لأن الحاجة ذلّ فشرع الزكاة والصدقة وأهتم بالوقف لاستدامة نفعه وبقاء أصله، فالمسلم حين يتنازل عن حر ماله طوعية فهو يتمثل الرحمة المهداة في الإسلام للبشر أجمع ويتحرر به من ضيق الفردية والأنانية إلى تكامل المجتمع وبانياً الجسد الواحد بكرم العضو، بل أنه أوسع أبواب الترابط الاجتماعي. مما ينسجه داخل المجتمع الإسلامي من خيوط محكمة في التشابك، تبعث الروح في خلايا المجتمع حتى يصير كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى. مصداق قول المصطفى صلى الله عليه وسلم « تَرَى الْمُؤْمِنِينَ فِي تَرَاخُمِهِمْ وَتَوَادُّهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ كَمَثَلِ الْجَسَدِ إِذَا اشْتَكَى عُضْوًا تَدَاعَى لَهُ سَائِرُ جَسَدِهِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَى » ^(١).

ويعد الوقف بمفهومه الواسع أصدق تعبيراً وأوضح صورة للصدقة التطوعية الدائمة، بل له من الخصائص والمواصفات ما يميزه عن غيره، وذلك بعدم محدوديته واتساع آفاق مجالاته، والقدرة على تطوير أساليب التعامل معه، وكل هذا كف للجمع المسلم التراحم والتواد بين أفرادهم على مر العصور. بمختلف مستوياتها وينظر كثير من الباحثين إلى نظام الوقف باعتباره أحد الأسس المهمة للنهضة الإسلامية الشاملة بأبعادها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، إن لمؤسسة الوقف الإسلامية العريقة الأثر الواضح في عملية التنمية البشرية التي تعنى ببناء الإنسان بجميع جوانبه الروحية والعقلية والجسدية، وذلك من خلال تركيز أموال الوقف في بناء المساجد والجوامع، والمدارس والجامعات والمكتبات وكفالة الدعاة وتركيزها على جانب العقل والجسم ببناء المستشفيات والمراكز الصحية. ونظراً لغياب مفهوم الوقف فترة طويلة عن ميدان البحوث الاجتماعية والاقتصادية

والثقافية، فقد ضمرت المعرفة به عند قطاع واسع من النخب الأكاديمية والثقافية والسياسية، وأضحت روابطه بالمجتمع ضعيفة وغير مرئية إلى حد أن كثيرين يبدون دهشتهم عندما يطرح علاقة الوقف بالمجتمع كموضوع يستحق الاهتمام العلمي والعملية معاً.

وأهدف من خلال دراستي هذه جانب مهم من الوقف الإسلامي وهو إدارة الوقف (النظارة) وأثر النظار الكبير في استمرار الوقف ونموه أو إبطاله واندثاره وذلك من خلال تصرفاتهم وتجاوزاتهم التي يقومون بها سواء ما ورد منها المراجع الشرعية والفقهية أو ما أستحدث عليها في العصر الحالي وكذلك محاسبتهم وما يلحق بهم من الضمان بإضافة إلى مفهوم الأمانة للناظر والحلول التي أرى من خلالها كيفية تطبيق دور الرقابة والإشراف للحد من تجاوزاتهم مما على الوقف بالفائدة والاستمرارية.

الباب الأول

الوقف هو إبقاء ملكية المنتفع به دون التصرف بها والاستفادة من منافعتها.

وقد عرف الوقف بتعاريف كثيرة منها حبس الأصل وتسهيل المنفعة كما ذكره ابن

قدامة.

من قول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وفعاله ما ورد في صحيح البخاري ٢٧٧٢ - عَنِ ابْنِ عُمَرَ - رضي الله عنهما - قَالَ أَصَابَ عُمَرُ بِخَيْبَرٍ أَرْضًا فَأَتَى النَّبِيَّ - صلى الله عليه وسلم - فَقَالَ أَصَبْتُ أَرْضًا لَمْ أُصِبْ مَالًا قَطُّ أَنْفَسَ مِنْهُ، فَكَيْفَ تَأْمُرُنِي بِهِ قَالَ « إِنْ شِئْتَ حَبَسْتَ أَصْلَهَا، وَتَصَدَّقْتَ بِهَا ». فَتَصَدَّقَ عُمَرُ أَنَّهُ لَا يُبَاعُ أَصْلُهَا وَلَا يُوهَبُ وَلَا يُورَثُ، فِي الْفُقَرَاءِ وَالْقُرْبَى وَالرَّقَابِ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَالضَّيْفِ وَابْنِ السَّبِيلِ، وَلَا جُنَاحَ عَلَى مَنْ وَلِيَهَا أَنْ يَأْكُلَ مِنْهَا بِالْمَعْرُوفِ، أَوْ يُطْعِمَ صَدِيقًا غَيْرَ مُتَمَوِّلٍ فِيهِ. (١) أخرجه البخاري.

وقوله صلى الله عليه وسلم: « إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ » (٢) رواه مسلم.

وعن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: لما قدم رسول الله صلى الله عليه وسلم المدينة وأمر ببناء المسجد قال: (يا بني النجار: ثامنوني بحائطكم هذا؟ فقالوا: والله لا نطلب ثمنه إلا إلى الله تعالى) (٣) رواه البخاري ومسلم

أنواع أو أقسام الوقف: وينقسم الوقف إلى الآتي:

وقف خيري: وهو ما يعرف فيه الربيع أو الاستفادة من الأصل لجهة خيريه إذا وقف الواقف على جهة بر لا تنقطع مثل الفقراء أو المساجد أو المجاهدين في سبيل الله، أو طلبه العلم... الخ، سمي وقفا خيريا، لأن غرضه القربة والبر (الصدقة الجارية).

وقف أهلي (ذري): وهو ما جعل استحقات الربيع فيه أولاً على ذريته مثلاً (أولاده ولأولاد أولاده.. حتى الانقراض فإذا انقرضوا يحال الوقف لجهة خيرية لا تنقطع حسب إرادة الواقف.

والأوقاف في عصر النبوة وصدر الإسلام كان يمتزج فيها النوعان، فكان يوصى بجزء

من ريعها إلى أقارب الواقف وأبنائه حيث يوقف الواقف ريع وقفه على ذريته ويجعل جزء منه لجهة خيرية أو للبر والصدقات وغالباً ما يوصي بثلث الريع للبر والخيرات أو الصدقات وكذلك إذا وقف الواقف على نفسه أو ذريته، وإن جعلها من بعدهم على جهة بر لا تنقطع. وتسمية الوقف خيرياً أو أهلياً تسمية حديثة، فالأصل في الوقف كله الخيرية لأنه صدقة من الواقف على المنتفعين بالوقف، فقد أجاز عمر بن الخطاب رضي الله عنه لآل عمر أن يأكلوا من وقفه بقدر حاجتهم^(٥) وأوصى بما بقي لأوجه البر والخير.

أركان الوقف

وللوقف أربعة أركان وهي:

الواقف: وهو الشخص المحسن أو الواهب الحابس للعين أو المانع للأصل الذي قام بوقف شيء يملكه لعامة الناس أو لفئة معينة من الناس يتنغي بها الأجر والثواب من الله عز وجل. ومن أهم شروطه أن يكون (بالغاً عاقلاً غير محجور عليه لسفه أو غفلة) ٦، وأن تكون العين في حيازته وملكه وأن لا يكون الواقف مديوناً بدين يستغرق العين الموقوفة.

الموقوف: وهو الأصل أو العين الذي حبسه الواقف وهو إما مال أو عقار أو مكان مثل دار أو مزرعة أو بئر أو مسجد أو دار علم أو سبيل ماء أو غيرها من الأشياء المادية التي من الممكن أن توقف ليستفيد منها عامة الناس أو فئة منهم ويجب أن يكون هذا الموقوف من مال حلال طاهر طيب لأن الله طيب ولا يقبل إلا الطيب وكذلك من أوسط ما يحب الواقف لقوله تعالى: ﴿لَنْ تَنَالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ﴾ (آل عمران ٩٢) ومن شروطه:

- أن يكون مالاً متقوماً أي يباح الانتفاع به.
- أن يكون مملوكاً في ذاته.
- أن يكون معلوماً غير مجهول حين الوقف.
- أن يكون ثابتاً وهو العقار والمنقول.
- أن يكون متميزاً غير مشاع.

- الموقوف عليه: وهي الجهة المنتفعة من الأصل أو العين الموقوفة فقد يكون الواقف أوقفها على ذريته مثل دار أو أي نوع من أنواع العقار أو على كافة المسلمين مثل المساجد أو بئر ماء أو على فئة معينة من المسلمين مثل تخصيص الموقوف للفقراء والمحتاجين أو دار علم لطلبة العلم أو مدارس لتحفيظ القرآن ولا يشترط للموقوف عليهم قبولهم الوقف.
- شرط الواقف: وهي الصيغة التي ذكرها الواقف في الوقفية وهي إما أن تكون بلفظ صريح مثل (أوقفت هذه الدار) أو (جعلت هذه البئر سبيلاً) أو بلفظ كناية كقوله جعلت جعلته صدقة مؤبدة أو صدقة دائمة للأبد ويتم بالإيجاب من الواقف فقط ولا حاجة لإيجاب الموقوف عليه.

شروط صحة الوقف:

- أن يكون في عين معلومة يُنتفع بها مع بقاء عينها.
- أن يكون المقصود من الوقف ابتغاء الأجر والثواب من الله عز وجل بالبئر والصدقة أو صلة الرحم كالساجد، والقناطر، والأقارب، والفقراء.
- أن يكون شرط الواقف (الوقفية) واضح ومحدد وموضح فيه الموقوف عليه كمسجد كذا، أو شخص كزيد مثلاً، أو صنف كالفقراء.
- أن يكون الموقوف مُنجزاً غير مؤقت ولا معلق إلا إذا علقه الواقف بموته.
- أن يكون الواقف بالغاً عاقلاً غير محجور عليه لسفه أو غفلة وممن تصح تصرفاتهم.
- يجب العمل بشرط الواقف في جمع، وتقديم، وترتيب ونحوها ما لم يخالف الشرع، فإن أطلق ولم يشترط عُمل بالعادة والعرف ما لم يخالف الشرع، وإلا فهم سواء في الاستحقاق.

مقاصد الوقف:

المقصد العام للوقف:

هو إيجاد مورد دائم ومستمر مع بقاء الأصل لتحقيق غرض مباح من أجل مصلحة

معينة تعود على الواقف والموقوف عليه.

المقاصد الخاصة للوقف:

هناك العديد من المقاصد الخاصة للوقف والتي تختلف باختلاف الغرض الذي أنشئ

من خلاله الوقف ونورد بعضاً من تلك المقاصد:

- استمرار النفع العائد من المال المحبوس في الوقف (صدقة جارية) فالأجر والثواب مستمر للواقف حياً أو ميتاً، ومستمر النفع للموقوف عليهم، والانتفاع منه متجدد على مدى الأزمنة.
- محافظة الوقف للمال من الفناء وحمايته من الإسراف والتصرف فيه، فيبقى الأصل وتستمر الاستفادة من ريعه، ومن جريان أجره للواقف، ومن تأمين مستقبل ذريته بإيجاد مورد ثابت يضمّنه ويكون واقياً لهم عن الحاجة والفقر.
- محافظة الوقف على الذرية من التفرق بتواصل الموقوف عليهم من ذريته ومعرفتهم ببعض بصفتهن ينتسبون للواقف وفي ذلك محافظة على النسب.
- في الوقف ضمان لبقاء الأصل ودوام الانتفاع به والاستفادة منه مدة طويلة لأن الأصل الموقوف محبوس مؤبداً على ما قصد له لا يجوز لأحد التصرف فيه.
- امتثال لأمر الله سبحانه وتعالى بالإنفاق والتصدق في وجوه البر، وامتثال أمر سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم والحث عليها، وهذا أعلى المقاصد من الوقف، وبهذا الامتثال يكون الوقف سبباً لحصول الأجر والثواب من الله سبحانه وتعالى ومحو السيئات.
- فيه تعاون على البر والإحسان لكفالة الأيتام وعون الفقراء والمساكين وهو ضرب من التعاون في كل ما ينفع الناس، وهو ما يسمى اليوم بالتكافل والرعاية الاجتماعية، وذلك ما دعا إليه القرآن الكريم ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى﴾ المائدة: آية (٢) ولقد أثنى الله تعالى على المحسنين بقوله تعالى: ﴿وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مَّعْلُومٌ ﴿٢٤﴾ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ ﴿٢٥﴾﴾ المعارج: آية ٢٤ - ٢٥.
- في الوقف برّ للموقوف عليه وقد حثتنا الشريعة المطهرة على البرّ ورعّبت فيه،

- فبسببه تدوم صلة الناس وتنقطع البغضاء ويتحابون فيما بينهم.
- في الوقف رعاية للأولاد بالحفاظ على أموال المورث بعد موته من الضياع، لأن كثيراً من الوارثين يتلفون الأموال التي ورثوها إسرافاً وبداراً، ثم يظل أحدهم عائلة يتكفف ويسأل الناس وهذا ما قاله الصحابي الحليل زيد بن ثابت (لم نر خيراً للميت ولا للحي من هذه الحبس الموقوفة أما الميت فيجري أجرها عليه، وأما الحي فتحبس عليه ولا توهب ولا تورث ولا يقدر على استهلاكها).
- في الوقف صلة للأرحام وتدعيم لها وتطبيقاً لقول الله تعالى ﴿وَأُولُوا الْأَرْحَامِ بَعْضُهُمْ أَوْلَىٰ بِبَعْضٍ فِي كِتَابِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ﴾ (٧٥) الأنفال: ٧٥ وقول رسول الله - صلى الله عليه وسلم - « الرَّحِمُ مُعَلَّقةٌ بِالْعَرْشِ تَقُولُ مَنْ وَصَلَنِي وَصَلَهُ اللَّهُ وَمَنْ قَطَعَنِي قَطَعَهُ اللَّهُ ». صحيح مسلم - البر والصلة والآداب حديث ٦٦٨٣
- الوقف على المساجد والمعاهد والمدارس والمشافي ودور العجزة وملاجئ الأيتام وما شابهها من أوجه البر والخيرات، فيه استدامة مما يضمن لهذه المرافق العامة بقاءها وصيانتها.
- أن الوقف من القربات التي يسري ثوابها للمحسنين في حياتهم الدنيا وبعد الموت جزاء بما قدمت أيديهم.

المراجع

- (١) صحيح البخاري | الأدب - حديث ٦٠١١ تحفة ١١٦٢٧ - ٨/١٢
- (٢) صحيح البخاري كتاب الوصايا ٢٩/٢٦٢٠
- (٣) صحيح مسلم كتاب الوصية ١٤/١٦٣١
- (٤) صحيح البخاري كتاب الوصايا ٢٨/٢٦١٩
- (٥) ابن حجر العسقلاني، فتح الباري، ج ٥، ص ٢٦٠
- (٦) أحكام الميراث والوصية والوقف في الفقه الإسلامي د/عبد الغفار إبراهيم صالح /ص ٢٢٧
- (٧) المغني لابن قدامة (كتاب الوقوف والوصايا) الجزء الخامس ٤٤٣٤
- (٨) مستدرک الحاکم ٧٨٨٩ كتاب الرقاق
- (٩) مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي /محمد علي القرني الفصل السادس ١/ج
- (١٠) مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي /محمد علي القرني الفصل السادس ١/د
- (١١) مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي /محمد علي القرني الفصل السادس ١/ز

الباب الثاني

موارد الوقف (الربيع) وطرقه

إن من أهم الأمور التي يجب أن يهتم بها ناظر الوقف اهتماماً كبيراً هي استثمار الوقف الاستثمار الجيد الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف الوقف الذي أنشئ من أجله الوقف وينطبق هذا على الأوقاف بجميع أنواعها لأن استثمار أموال الوقف يؤدي للحفاظ عليها حتى لا تأكلها النفقات والمصاريف والصيانة ولعل أهم طرق استثمار الوقف هي:

الإجارة:

وتعتبر هذا الطريقة من أهم طرق استثمار الوقف وأكثرها شيوعاً وإجارة الموقوف والانتفاع بإجارته محل اتفاق بين الفقهاء، ولكنهم اختلفوا في بعض التفاصيل من حيث مدة الإجارة وأجر المثل. فالحنفية يروا أن تكون مدة الإجارة من الوقف لا تزيد عن سنة في الدار، وثلاث سنوات في الأرض الزراعية، وأن الفتوى عندهم على إبطال الإجارة الطويلة من حيث الزمن، وذلك لإمكان أن يتضرر الوقف بطول الزمن، بل قد يؤدي إلى إبطال الوقف جاء في الفتاوى الهندية: "إذا أجرة الواقف أكثر من سنة لا يجوز، وإن لم يشترط فالمختار أن يقضي بالجواز في الضياع في ثلاث سنين إلا إذا كانت المصلحة في عدم الجواز. وفي غير الضياع يقضي بعدم الجواز إذا زاد على السنة الواحدة إلا إذا كانت المصلحة في الجواز، وهذا شيء يختلف باختلاف المواضع والزمان كذا في السراجية وهو المختار للفتوى" ^(١). هذا إذا لم يكن الواقف قد اشترط مدة محددة فإن كان قد اشترط ألا يؤجرها المتولي أكثر من سنة فيجب الالتزام بهذا الشرط ولا يجوز مخالفته إلا بحكم القاضي، لكن قاضي خان أفتى بجواز مخالفة هذا الشرط إذا كانت أنفع للفقراء والمستحقين، ولا يحتاج إلى المرافعة إلى القاضي ^(٢).

أنواع الإجارة:

أ - المدة الطويلة مقابل الإصلاح:

في كثير من الأحيان يتسبب عامل القِدَم والزمان أو ضعف الغلة وكذلك لعدم قيام الناظر القِيمون على الوقف بصيانته وعمارته فيبلى الوقف ويخرب مما يعطل الوقف أو

يبطله. فظهرت طريقة الإيجار لمدة طويلة مقابل إصلاح الوقف وتعميره وقد أفتى جماعة من الفقهاء بجواز ذلك مقابل عدم تعطيل الوقف وإبطاله. (فإذا كان الوقف خرباً وتعذرت أو تعسرت إعادته من غلته أو من كرائه فقد أفتى جماعة من علماء المالكية منهم القاضي ابن باديس والناظر اللقاني، والأجهوري وأتباعه بتأجيله مدة طويلة لمن يعمره بالبناء، ويكون البناء ملكاً للباقي ويدفع نظير الأرض حكراً (مبلغاً) يدفع للمستحقين، ويسمى هذا التصرف خلواً^(٣))

ب- أجر المثل في الإجارة:

أعتبر الكثير من الفقهاء أن أجرة المثل هي القاعدة الأساسية التي تؤجر من خلالها أعيان الوقف وأن أي أجرة للوقف تقل عن أجرة الوقف فتعتبر باطلة وفاسدة ويفسخ العقد. اشترط جماعة من الفقهاء -منهم الحنفية والمالكية والشافعية- أن يكون تأجير الموقوف بما لا يقل عن أجر المثل، فلا يجوز تأجيله بغبن فاحش، وأما الغبن اليسير (وهو ما يتغابن الناس فيه، أو ما لا يعدونه غبناً)، فلا يؤثر فإذا أجر بأقل من أجر المثل، فللقائم على الوقف الفسخ، ولو زاد الأجرة بعد العقد إلى أجر المثل يحدد العقد بالأجرة الزائدة، قال ابن عابدين: "والظاهر أن قبول المستأجر الزيادة يكفي عن تجديد العقد، وأن المستأجر الأول أولى من غيره إذا قبل الزيادة"^(٤).

جاء في الفتاوى الهندية: "ولا تجوز إجارة الوقف إلا بأجر المثل كذا في محيط السرخسي، ولكن العبرة في ذلك ببداية العقد فقد نصوا على أنه لو استأجر رجل أرض وقف ثلاث سنين بأجرة المثل، فلما دخلت السنة الثانية كثرت الرغبات وازدادت أجرة الأرض فليس للمتولي أن ينتقص الإجارة لنقصان أجر المثل"^(٥).

وقد اختار متأخرو الحنفية أنه لو قام المتولي بتأجيل الوقف بأقل من أجر المثل فسكنها المستأجر كان عليه أجر المثل بالغاً ما بلغ، وعلى ضوء ذلك يعدل العقد وإن لم يرض به المستأجر^(٦).

ويظهر مما سبق أن العقد الذي تم بأقل من أجر المثل إما هو باطل، أو غير لازم بحيث يفسخه القاضي أو القيم، أو يعدله إلى أجر المثل، أو يبطل وأن الإجارة في الوقف لا تصح إلا بأجرة المثل.

ونصّ الشافعية على عدم صحة الوقف إذا أجره الناظر بأقل من أجره المثل لكنه إذا أجر الناظر فزادت الأجرة في المدة، أو ظهر طالب بالزيادة عليها لم يفسخ العقد على الأصح، قال النووي: "لأن العقد جرى بالغبطة في وقته فأشبهه ما لو باع الولي مال الطفل ثم ارتفعت القيمة بالأسواق أو ظهر طالب بالزيادة، والثاني -أي الرأي الثاني- للشافعية- يفسخ العقد، لأنه بان وقوعه بخلاف الغبطة في المستقبل، والثالث: إن كانت الإجارة سنة فما دونها لم يتأثر العقد، وإن كانت أكثر فالزيادة مردودة وبه قطع أبو الفرج الزازني الأماي" (٧).

وذهب الحنابلة إلى صحة عقد الإجارة مع كون الأجرة أقل من أجر المثل ولكن الناظر يضمن النقص أي يضمن الفرق بين أجر المثل، والأجر المتفق عليه في العقد قياساً على الوكيل، لأن الإجارة عقد لازم لا يفسخ بذلك (٨).

والذي يظهر لنا من الآراء السابقة أن رأي الجمهور هو الأرجح حيث فيه الحماية الكافية لمصالح الوقف، ولخصوصيته، وأن كون الناظر القيم على الوقف يتحمل الفرق قد يؤدي إلى زهد الناس عن تولية نظارة الوقف لأن ذلك يضرب به وقد لا يكون متعمداً فيه، ولذلك فاعتبار العقد مفسوخاً حتى يتم جبر النقص فيه من قبل المستأجر هو أعدل الأمور والله أعلم.

مع أن عقد الإجارة عقد لازم عند جميع الفقهاء (٩)، ولكنه في باب الوقف يعتبر غير لازم في حالة ما إذا كانت مدة الإجارة طويلة أو كانت الأجرة أقل من أجر المثل، وهذه خصوصية أخرى للوقف فبخصوص الإجارة الطويلة نصّ الفقهاء وبالأخص الحنفية والمالكية أن القيم أو القاضي -حسب تفصيل- يستطيع فسخ الإجارة، إن كانت المصلحة في ذلك، أو يعدل العقد إلى إجارة قصيرة أو إلى عقود جارات مترادفة، أو يبطل العقد، فقد ذكر ابن عابدين أن أبا جعفر يقول بإبطال الإجارة الطويلة ولو بعقود، لكن ابن عابدين خصصه بعدم الحاجة (١٠)، وعند الشافعية على الأصح لا يصح العقد إذا كان الأجر أقل من أجر المثل -كما سبق (١١).

ج- الإجارة بأجرتين:

ابتكر الفقهاء هذه الطريقة لعلاج مشكلة حدثت للعقارات الموقوفة في إستانبول عام ١٠٢٠هـ عندما نشبت حرائق كبيرة التهمت معظم العقارات الوقفية أو شوهت مناظرها، ولم يكن لدى إدارة النظارة الوقفية أموال لتعمير تلك العقارات فاقترح العلماء أن يتم عقد الإجارة تحت إشراف القاضي الشرعي على العقار المتدهور بأجرتين: أجرة كبيرة معجلة تقارب قيمته فيتسلمها الناظر ويعمر به العقار الموقوف، وأجرة سنوية مؤجلة ضئيلة ويتجدد العقد كل سنة، ومن الطبيعي أن هذا العقد طويل الأجل يلاحظ فيه أن المستأجر يسترد كل مبالغه من خلال الزمن الطويل^(١٢).

٢- الحكر، أو حق القرار:

الحكر - بكسر الحاء وسكون الكاف - العقار المحبوس، وجمعه أحكار، وفتحهما: كل ما احتكر.

وفي اصطلاح الفقهاء يطلق على ثلاثة معان:

١) العقار المحتكر نفسه، فيقال: هذا حكر فلان.

٢) الإجارة الطويلة على العقار.

٣) الأجرة المقررة على عقار محبوس في الإجارة الطويلة ونحوها، قال الشيخ عليش: "من استولى على الخلو يكون عليه لجهة الوقف يسمى حكراً لئلا يذهب الوقف باطلاً"^(١٣).

والحكر في باب الوقف وسيلة اهتدى إليها الفقهاء لعلاج مشكلة تتعلق بالأراضي والعقارات الموقوفة التي لا تستطيع إدارة الوقف (أو الناظر) أن تقوم بالبناء عليها أو زراعتها، أو أنها مبنية لكن ريعها قليل إذا قسنا بحالة هدم بناها، ثم البناء عليها، ففي هذه الحالة أجاز الفقهاء الحكر، وحق القرار وهو عقد يتم بمقتضاه إجارة أرض للمحتكر لمدة طويلة، وإعطاؤه حق القرار فيها ليعمر، أو يغرس مع إعطائه حق الاستمرار فيها ما دام يدفع أجرة المثل بالنسبة للأرض التي تسلمها دون ملاحظة البناء والغراس^(١٤).

إذا الحكر عقد إجارة طويل الأجل ربما امتد لعشرات السنين يدفع فيه المحتكر مبلغاً

معجلاً من المال، ومبلغاً سنوياً ضئيلاً. ويكون لهذا المحتكر كل الحقوق من عمارة هذا الوقف أو زراعته بما في ذلك بيع الحكر أو توريثه. ويقوم المحتكر بنفسه بالبناء فيه. ولا يجوز الأحناف الحكر إلا بأجر المثل، ولذلك يلزم لمقدار مبلغ الحكر أن يزيد وينقص بحسب الزمان والمكان ويبقى الحكر مستمراً باستمرار المبنى الذي أقامه المحتكر قائماً على الأرض^(١٥).

ورثة الحكر:

إذا توفي المحتكر لأرض الوقف ينتقل البناء أو الشجر القائم فوقها إلى ورثته الشرعيين وتنتقل إليهم الأرض المحتكرة على أن يؤدي كل منهم اجر المثل عن القسم الذي يصيبه منها.

ولا يكلف المحتكر ولا ورثته برفع البناء ولا بقلع الشجر ما دامت أجرة المثل المقررة على ساحة الأرض المحتكرة تؤدي عنها لجهة الوقف كل سنة.

سقوط حق المحتكر:

وإذا تلف ما أحدثه المحتكر من بناء أو شجر ولم يبق منه أثر وانتهت أيضاً مدة عقد الاحتكار، فلا يبقى للمحتكر ولا لورثته حق ما في الأرض المحتكرة، بل تسلم إلى المتولي القيم على الوقف وهو يتصرف فيها بما يرى فيه النفع للوقف.

٣- المرصد:

وهو الاتفاق بين إدارة الوقف (أو الناظر) وبين المستأجر أن يقوم بإصلاح الأرض وعمارتها وتكون نفقاتها ديناً مرصداً على الوقف يأخذه المستأجر من الناتج، ثم يعطى للوقف بعد ذلك الأجرة المتفق عليها.

وهذا إنما يكون عندما تكون الأرض خربة لا توجد غلة لإصلاحها، ولا يرغب أحد في استئجارها مدة طويلة يؤخذ منه أجرة معجلة لإصلاحها، وحينئذٍ لا تبقى إلا هذه الطريقة التي تأتي في آخر المراتب من الطرق الممكنة لإجارة الوقف. ومما يجدر الإشارة إليه أن عقلية فقهاءنا الكرام استطاعت أن تشتق من الإجارة كل هذه الصور، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على أن الفقه ينبغي ألا يتوقف بل لا بد أن يستجيب لحل كل

المشاكل^(١٦).**٤ - الاستثمار طويل الأجل لتعمير الوقف بأجرة الأرض مقابل التملك:**

عندما تكون أرض معطلة أو خربة لا توجد غلة لإصلاحها كانت الطرق التي سبق ذكرها حلول أقرها الفقهاء لبناء الوقف على مر الأزمان، وفي عصرنا هذا ظهرت صيغة جديدة لإعمار الوقف تم فيها تطوير الطرق والصيغ القديمة السابق ذكرها وقد انتشرت هذه الطرق لدينا في بلد الحرمين الشريفين وأقرها أصحاب الفضيلة علماؤنا وقضاتنا الأفاضل لما تعود في هذه الصيغة من مصلحة للوقف الذي لا توجد به غلة أو ريع بإعمارهِ وإنشاؤه، وهي أن تؤجر إدارة الوقف (أو الناظر) الأرض الموقوفة بموافقة القاضي لمستثمر (فرداً أو شركة) بأجرة المثل للأرض مع السماح بالبناء عليها من المباني والمحلات والعمارات حسب الاتفاق ويستغلها فترة من الزمن، ثم يعود كل ما بناه المستثمر وأنشأه على أرض الوقف بعد انتهاء الزمن المتفق عليه إلى الوقف وغالباً ما يكون مدة العقد لمثل هذه الصيغة هي من (٢٠ عاماً) إلى (٢٥ عاماً) وخلال هذه المدة يكون المستثمر قد أسترجع ما أنفقته من قيمة التشييد والبناء مع بعض الأرباح التي يحققها من خلال هذا الاستثمار في الوقت الذي تحقق دخل ثابت للوقف المعطل ثم يملك الوقف في نهاية العقد المشروع الذي تم بناؤه على أرض الوقف بالكامل مما يحقق عائداً مالياً مرتفعاً على الوقف ويجب أن تكون العقود الخاصة بهذا النوع من الاستثمار بإشراف كامل من القاضي وبمواصفات عالية ويتم البناء تحت إشراف مكتب هندسي متخصص لكي يتقيد المستثمر بالمواصفات المتفق عليها وذلك حفاظاً على حقوق الوقف ومنعاً لأي تساهل فيها.

المصادر والمرجع

- (١) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس ص ٤٠٢
- (٢) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس ص ٤٠٢
- (٣) الشرح الصغير العلامة أبي البركات احمد الدرديري (الجزء الرابع /ص١٢٧).
- (٤) حاشية ابن عابدين (٣٩١/٣)، والفتاوى الهندية (٤٠٢/٢)، وفتح العلي المالك (٢٣٩/٢)، وشرح الخرشي (٩٨/٧)، ومغني المحتاج (٣٩٥/٢)، والفقهاء الإسلاميين وأدلته (٢٣٦/٨)، والروضة (٣٥٢/٥).
- (٥) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس ص ٤٠٢.
- (٦) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس ص ٤٠٣.
- (٧) مغني المحتاج / شمس الدين الخطيب الشربيني (ج ٢/ص ٧٥٠).
- (٨) كشف القناع عن متن الإقناع منصور بن يونس الحنبلي (ج ٤/ص ٢٩٧).
- (٩) تحفة الفقهاء للسمرقندي (دار الكتب العلمية) (ج ٢/ص ٥١٤)، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ابن رشد الحفيد الناشر: مطبعة مصطفى الباي الحلبي وأولاده، مصر (ج ٢/ص ٣٧٢)، روضة الطالبين للإمام النووي (ج ٥/ص ١٧٣)، الكافي لابن قدامة (ج ٢/ص ٣٠٠).
- (١٠) حاشية ابن عابدين (رد المختار على الدر المختار) لابن عابدين / الناشر دار الفكر للطباعة والنشر. (ج ٤/ص ٤٠٢)،
- (١١) فتح العلي المالك في الفتوى على مذهب الإمام مالك / المؤلف علي بن نايف الشحود
- (١٢) مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج / الخطيب الشربيني (ج ٢ / ص ٣٥٥)،

روضة الطالبين للإمام النووي (ج ٥/ص ٣٥٢)

- (١٣) الشيخ الصديق أبو الحسن، بحثه: "مقتطفات من أحكام الوقف"، منشور في ندوة الوقف الخيري لهيئة أبو ظبي الخيرية عام ١٩٩٥ (ص ٩٤)، والشيخ كمال جعيط، بحثه عن: "استثمار موارد الأقباس"، المقدم إلى الدورة الثانية عشرة (ص ٤٧).
- (١٤) نظرة تجديدية للوقف واستثماره دراسة أعدها / أ.د/ علي محيي الدين القرّة داغي / فصل استثمار الوقف وطرقه القديمة والحديثة الجزء الثالث (الحكر).
- (١٥) نظرة تجديدية للوقف واستثماره دراسة أعدها / أ.د/ علي محيي الدين القرّة داغي / فصل استثمار الوقف وطرقه القديمة والحديثة الجزء الثالث (الحكر).
- (١٦) مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي / محمد علي القرّي الفصل السادس ١/٩ ص ١٥٢
- (١٧) نظرة تجديدية للوقف واستثماره دراسة أعدها / أ.د/ علي محيي الدين القرّة داغي / فصل استثمار الوقف وطرقه القديمة والحديثة الجزء الرابع (المرصد).

الباب الثالث النظارة - الإدارة

أهمية النظارة (الولاية) في الوقف:

الولاية: سلطة تمنح للولي وهي سلطة شرعية تتوخى القيام بمصلحة عامة تختلف في طبيعتها عن المصلحة الخاصة للولي وبمقتضاها يحق له التصرف في شئون تلك الولاية بما تقتضيه مصلحة المولى عليه، بحيث تكون تلك المصلحة هي المعيار المحدد لسلامة السلوك واستقامة التصرف عندما يثور النزاع حول استخدام الولي لسلطانه في تصريف شئون ولايته على الأشياء أو الناس. ^(١)

النظارة: هي إدارة عمل معين وتصريف أموره الوقف: تكافل اجتماعي عام أو خاص بأسرة الواقف وهو من أعظم أوجه البر والخير الذي لا ينقطع بعد وفاة واقفه وهو الصدقة الجارية.

الناظر: هو من يكون له الحق في رعاية الأعيان الموقوفة وإدارة شئونها والمحافظة عليها واستغلالها استغلالاً نافعاً وإجراء العمارة اللازمة لها. وجعل الشارع الولاية على الوقف أمراً لازماً.

وتثبت الولاية على الواقف مادام حياً ولمن يعينه الواقف نيابة عنه.

الشروط الواجب توفرها في ناظر الوقف:

- الإسلام
- العقل
- البلوغ
- العدالة (أداء الأمانة وحسن المعاملة وحسن التصرف)
- الكفاية (هي قدرة الناظر على حُسن التصرف فيما هو ناظر عليه بما فيه المصلحة.

واجبات الناظر:

يجب على الناظر القيام بكل ما من شأنه الحفاظ على الوقف ورعاية مصلحته ومن

ذلك:

- عمارة الوقف: أن يقوم بأعمال الترميم والصيانة حفاظاً لعين الوقف من الخراب والهلاك.
- تنفيذ شروط الواقف فلا يجوز مخالفة شروط الواقف وإهمالها ويجب الالتزام بها إلا في أحوال مخصوصة.^(٢)
- الدفاع عن حقوق الوقف في المخاصمات القضائية رعاية لهذه الحقوق من الضياع.
- أداء ديون الوقف: تتعلق الديون ببيع الوقف لا بعينه، أداء هذه الديون مقدم على الصرف على المستحقين لأن في تأجيلها تعريضاً للوقف بأن يحجز على ريعه.
- أداء حقوق المستحق في الوقف وعدم تأخيرها إلا بضرورة كحاجة الوقف إلى العمارة والإصلاح أو الوفاء بدين.
- يجب على الناظر أن يكون ملماً بالطرق الشرعية في استثمار الوقف كأن يعرف مثلاً طرق الإجارة وأجرة المثل والأجرة مقابل الإصلاح والحكر والمزارعة والمساقاة لكي يستطيع استثمار الوقف الاستثمار المجدي النافع حسب ما أقره الشرع في أي نوع من أنواع الاستثمار للوقف.
- التوثيق يجب على الناظر توثيق كافة الأمور المتعلقة بالوقف مثل مصروفات الوقف وعقود مستأجري عين الوقف ومجموع ريع الوقف وحقوق مستحقي الوقف إبراءً للذمة ودراًاً للشبهات.
- يحق للناظر تأجير عين الوقف وإبرام العقود وإلغاءها بما يعود على الوقف بالمصلحة ولا يملك هذا الحق أحد الموقوف عليهم وله الحق في إبرام العقود وتوقيعها كما له الحق في فسخ العقود مع المستأجرين متى اقتضت مصلحة الوقف ذلك.

أحكام الولاية أو النظارة في إدارة الوقف:

يحتاج كل وقف إلى من يتولى رعايته وحراسته والحفاظ عليه وتوجيه منافعه نحو الموقوف عليهم بحسب وصية الموقوف. ولذلك كان لكل وقف ناظر أو متولي يكون وكيلاً عن الموقوف في تحقيق غرض الوقف وتولي إدارته وصيانتها وهو وكيل عن المستحقين، وأميناً

على الوقف، ولكنه وكيل لهم بقدر ما اتحدت مصلحتهم مع مصلحة الوقف. وعلى المتولي أن يحرص على كل ما يصلح الوقف ويطوره ويزيد في تنميته، ويكون ممثلاً في الدعاوى التي تقام على الوقف. ويحصل المتولي مقابل ذلك، كما ذكرنا، على أجر، ربما كان كأجر مثله وربما كان أكبر من أجر المثل لاعتبارات يراها الواقف. أما إذا كان أجره أقل من أجر المثل فعلى القاضي أن يرفع أجره للمثل ويحمل الناظر الوقف جميع نفقات إدارته له. وأول ما يفعله المتولي في غلة الوقف أن يبدأ بعمارتها وإن لم يشرطها الواقف نصاً لشرطه ذلك دلالة.

وقد أدرك المسلمون منذ القدم أن ذلك لا يكفي إذ يحتاج الوقف إلى الحراسة من قبل سلطة عامة، كما يحتاج المستفيدون من الوقف والمستخدمون لمنفعه إلى الرعاية. ولذلك استقر نظر المسلمين منذ القدم إلى أن يكون القاضي في كل بلد مشرفاً على الأوقاف فيها. وأول قاض أشرف على الأوقاف هو توبة بن نمير قاضي مصر في زمن هشام بن عبد الملك. فقد كانت الأحباس في أيدي أهلها وفي أيدي الأوصياء، فلما ولي توبة القضاء قال "ما أرى مرجع هذه الصدقات إلا إلى الفقراء والمساكين فأرى أن أضع يدي عليها حفظاً لها من الضياع والتوارث فسن توبة سنة حسنة لجميع المسلمين حتى يوم الناس هذا، إذ أصبح القضاء مشرفين على الأوقاف لا يتصرف فيها إلا بإذهم. وقد بلغ من عناية القضاء بهذا ما أورده الكندي في تاريخ القضاء أن قاضي مصر في أواخر القرن الثاني، كان يتفقد الأحباس بنفسه ثلاثة أيام من كل شهر، فإذا رأى خللاً في شيء ضرب المتولي عشر جلدات^(٣).

ثم تطور شأن إدارة الأوقاف حتى صار لها دواوين، فصار للأوقاف ديوان للأوقاف يشرف عليها يكون برئاسة القاضي. وكان في مصر في عهد الأيوبيين ثلاثة دواوين للأوقاف: ديوان لأحباس المساجد، وآخر لأحباس الحرمين، وثالث للأوقاف الأهلية. ثم تطور شأن اهتمام المسلمين بالأوقاف في العصر الحديث، حيث أنشئت وزارات متخصصة لرعاية الأوقاف في الحكومات الإسلامية، تشرف عليها وتعين بأمور تسجيلها وحراستها وتنميتها وتوجيه ريعها نحو ما خصصت له. كما صدرت قوانين خاصة بالأوقاف لعل أشهرها قانون الأوقاف الذي صدر في مصر سنة ١٩٤٦م وقانون الوقف الذري في لبنان

سنة ١٩٤٧ م . ثم سنة ١٩٥٥ م، والذي نظم إدارة الأوقاف الخيرية في لبنان وجعلها بيد مفتي الجمهورية. وتنهض بهذه الحاجة في كثير من بلاد المسلمين وزارات للأوقاف تشرف عليها وتعمل على تنميتها وتوجيهها نحو الأغراض المخصصة لها^(٤). ومما سبق يتضح لنا أن مسؤولية ولاية وإدارة الوقف (النظارة) مسؤولية عظيمة ونظراً لحجم هذه المسؤولية فهناك بعض الأحكام التي توضح حجم مسؤولية الناظر في إدارة الوقف والتي لا بد لكل ناظر من معرفتها:

- لا يولى على الوقف إلا من كان أميناً قادراً بنفسه أو بنائبه على القيام بأمر الوقف، ولا فرق بين أن يكون المتولي ذكراً أو أنثى، أعمى أو بصيراً بعد كونه متصفاً بالأوصاف المذكورة.^(٥)
- إن شرط الواقف الولاية لنفسه لفترة حياته كانت له ولاية، وإن لم يشترط الولاية لنفسه ولم يعين ناظر فهي ثابتة له مادام حياً^(٦)، وأما إذا لم يشترط الولاية لنفسه في ابتداء الوقف ثم نصّب أو عين ولم يشترط العودة إليه وسلمه الوقف فليس له ولاية بعد التسليم^(٧). وذلك مثل أن يوقف أحدهم مسجداً ثم يسلمه للإدارة التي تختص بالإشراف على المساجد دون أن يشترط الولاية لنفسه فليس له ولاية بعد التسليم.
- إذا نصّب الواقف عند موته وصياً ولم يذكر من أمور الواقف شيئاً تكون ولاية الوقف إلى الوصي ولو جعله وصياً في أمر الوقف فقط كان وصياً في الأشياء كلها^(٨).
- إذا نصب متولياً على وقفه ثم وقف وقفاً آخر ولم يجعل له متولياً لا يكون متولي الأول متولياً على الثاني إلا بأن يقول أنت وصيي ولو وقف أرضين وجعل لكل متولياً لا يشارك أحدهما الآخر. ولو جعل ولاية وقفه لرجل ثم جعل رجلاً آخر وصيه يكون شريكاً للمتولي في أمر الوقف إلا أن يقول وقفت أرضي على كذا وكذا وجعلت ولايتها لفلان وجعلت فلانا وصياً في تركاتي وجميع أموري فحينئذ ينفرد كل منهما بما فوض إليه.^(٩)
- إذا مات القيم المشروط له قبل الواقف فللواقف ولاية نصب غيره وله عزل القيم

وله عزل الناظر الذي نصبه مطلقاً سواء كان بمنحة أو لا وسواء شرط لنفسه العزل أو لم يشترطه بل وإن شرط لنفسه عدم العزل.^(١٠)

• جعل الولاية أو النظارة لأفضل أولاده وكانوا في الفضل سواء تكون لأكبرهم سناً ذكراً كان أو أنثى ولو قال الأفضل فالأفضل من أولادي فأبى أفضلهم القبول أو مات يكون لمن يليه فيه وهكذا على الترتيب فإن كان من يستحق النظارة من أولاده ليسوا أهلاً لها لفساد ظاهر ولى القاضي نظارة الوقف لأجنبي حتى يظهر من أولاده من يستحق النظارة.^(١١)

• إذا شرط الواقف الولاية أو النظارة لأفضل أولاده واستوى اثنان في الديانة والسداد والفضل والرشاد فالأعلم بأمور الوقف أولى ولو كان أحدهما أكثر ورعاً وصالحاً والآخر أوفر علماً بأمور الوقف فالأوفر علماً أولى بالنظارة لما يعود من ذلك بفائدة في الإدارة لمصلحة إدارة الوقف.^(١٢)

• شرطه للرشيد الصالح من ولده فمن يستحقه قلت فسر الخصاص الصالح بمن كان مستورا ليس بمهتوك ولا صاحب ريبة وكان مستقيم الطريقة سليم الناحية كامن الأذى قليل السوء ليس بمعاقر للنبيذ ولا ينادم عليه الرجال وليس بقذاف المحصنات ولا معروفاً بالكذب فهذا عندنا من أهل الصلاح.^(١٣)

• مات المتولي والواقف حي فالرأي في نصب قيم آخر إلى الواقف لا إلى القاضي فإن كان الواقف ميتاً فوصيه أولى من القاضي إذا شرط له العزل والنصب فإن لم يكن أوصى إلى أحد فالرأي في ذلك إلى القاضي.^(١٤)

• الولاية العامة في الوقف هي التي تثبت للحاكم وللقاضي. الولاية الخاصة وهي التي تثبت للواقف أو الناظر أو المتولي الذي يستمد سلطته من الواقف أو القاضي وتتقدم الولاية الخاصة على العامة في الوقف.^(١٥)

• طالب النظارة على الوقف أو الساعي لها لا يولى مثل طالب الأمانة لا يولى.

• لو شرط الواقف أن يكون المتولي من أولاده وأولادهم ليس للقاضي أن يولي غيرهم بلا خيانة ولو فعل لا تصح ولايته.^(١٦)

- الناظر له الولاية في إجارة الوقف وإبرام العقود ولا يملك هذا الحق أحد المستحقين في الوقف (الموقوف عليهم) إلا إذا أوصى الواقف أو أمر القاضي لأحد غير الناظر بهذا الحق مشاركة مع الناظر ^(١٧) مثل أن يكون هناك مشرفاً على الوقف أو على الناظر منصوباً عليه في شرط الواقف أو عُيِّن بأمر من القاضي وكذلك إذا أعطى الناظر هذا الحق لأحد المستحقين كأن يوكل الناظر أحدهم أو يجعل له نائباً في إدارة الوقف وأعطاه حق التأجير وإبرام العقود.
- الناظر له الولاية في قبض الأجرة فيما أستثمره أو أجره من أملاك الوقف ولا يملك هذا الحق أحد المستحقين في الوقف (الموقوف عليهم) إلا إذا وكل الناظر أحدهم أو جعل له نائباً في إدارة الوقف وأعطاه حق قبض الأجرة. ^(١٨)
- من يقيم الدعوى والمرافعة في القضايا التي تقام من الوقف على الغير أو من الغير ضد الوقف هو الناظر فقط أو من يوكله الناظر بوكالة شرعية ولا يحق ذلك لأحد المستحقين أو الموقوف عليهم.
- أمر شراء أو بيع دار الوقف أو أرضه بيد القاضي ويجب أن يكون البيع بقيمة المثل وليس بأقل من ذلك وكذلك الشراء بقيمة المثل وليس بأكثر من ذلك.
- ليس للناظر الاستدانة أو رهن الوقف حتى ولو كان الوقف بحاجة لذلك إلا بأمر القاضي. ^(١٩)
- متولي الوقف (الناظر) إذا أخذ الغلة ومات فلم يبين ما صنع لم يضمن ^(٢٠)
- ليس للناظر أو المتولي إدارة الوقف مخالفة شرط الواقف إذا شرط الواقف مدة لإجارة الوقف إلا إذا كان في مخالفة هذا الشرط منفعة ومصلحة للوقف والموقوف عليهم فيرفع الناظر أو المتولي إدارة الوقف إلى القاضي ليحكم في الأمر. أما إذا اشترط الواقف المدة وأن لا تؤجر أكثر منها إلا إذا كان ذلك أنفع للوقف وأهله جاز للناظر أو المتولي أن يؤجرها المدة التي يراها خيراً للوقف وأهله دون الرجوع للقاضي. ^(٢١)
- إذا لم يشترط الواقف مدة لإجارة وقفه يؤجر العقار سنة واحدة والأرض أو

- المزرعة ثلاث سنوات إلا إذا كانت المصلحة تقتضي الزيادة في مدة الإيجار. (٢٢)
- لو أجر الناظر عيناً في الوقف وأبرم عقداً بذلك ثم توفي وعيّن ناظراً آخر فإن العقود التي أبرمها الناظر المتوفى لا تنفسخ وتعتبر سارية المفعول لأن الناظر يمثل الوقف ولا يمثل نفسه. (٢٣)
 - ليس للناظر أو المتولي إدارة الوقف إيجار الوقف سواء الدار أو الأرض مدة طويلة ولو كان ذلك بعقود مترادفة. أما إن كانت الحاجة تضطر لذلك كحاجة عمارة الوقف من أن تخرب ولم يكن لديه ريع لعمارة الوقف جاز له ذلك بأمر القاضي بقدر ما تعمّر به الوقف. (٢٤)
 - لا يجوز إجارة الوقف بأقل من أجرة المثل إلا بغبن يسير لا يتجاوز الخمس حتى ولو كان المؤجر له حق ولاية التصرف في الوقف. وإذا أجر الناظر أو المتولي إدارة الوقف بغبن فاحش فإن الإجارة فاسدة وينفسخ العقد إذا كان في بدايته أو يلزم المستأجر بإتمام أجرة المثل ودفع ما نقص منه في المدة الماضية من حين العقد. (٢٥)
 - إذا أجر الناظر عين الوقف (الدار أو الأرض) بأجرة المثل لمدة معلومة ثم نقصت الأجرة قبل انتهاء مدة العقد فلا تنقص الأجرة المحددة في العقد حتى انتهائه ولا يفسخ العقد. (٢٦)
 - إذا زادت أجرة المثل لعين الوقف أثناء العقد فتعرض الزيادة على المستأجر فإن رضىها فهو أولى من غيره فيعقد معه عقد آخر بالأجرة الجديدة ويلتزم بالأجرة من حين قبولها أما إذا لم يقبلها فيفسخ العقد وتؤجر لغيره ما لم تكن العين مشغولة بزراعته فإن كانت العين مشغولة بزراعته فيمهل حتى حصادها وتضاف عليه الزيادة من وقتها حتى فسخ العقد. أما إن قيل لماذا يفسخ العقد في الزيادة عن أجرة المثل ولا يفسخ في النقصان ؟ فقول الفقهاء بأنه يفتى بكل ما هو فيه منفعة للوقف (٢٧)

التصرفات الجائزة للناظر والغير جائزة (تجاوزات النظار):

(أولاً) التصرفات الجائزة:

- يجوز للناظر كل التصرفات التي يكون فيها فائدة ومنفعة للوقف والموقوف عليهم مع رعاية ما أشرطه الواقف إن كان معتبراً شرعاً ومنها على سبيل المثال أن يؤجر الأعيان الموقوفة ولو على الموقوف عليهم ويصرف الأجرة في مصارفها على حسب ما أشرطه الواقف وكذلك الحال بالنسبة لزراعتها أو بنائها أو عمارتها أو صيانتها.
- ويجوز أيضاً للناظر الاستعانة بالأجراء (العمال) أو أرباب الخبرة في عمارة وصيانة الوقف أو في زراعته وحصاده، كما يجوز أن يتولى بنفسه غرس الأشجار في بساتين الوقف.
- ويجوز للناظر فسخ العقد مع المستأجر إذا كان ذلك خيراً للوقف وانفع لمصلحته.
- إذا كان الوقف على التبر والصدقات أو يصرف جزء منه في ذلك وظهر للناظر وجه للتبر يجوز له أن يصرف مقدار التبر إذا لم تكن مستغلات الوقف محتاجة لذلك حتى لو لم يصرف للمستحقين مستحقاتهم من الوقف بسبب عدم اكتمال جمع غلة الوقف.

(ثانياً) التصرفات الغير جائزة للناظر (تجاوزات النظار):

- هناك جملة من التصرفات والتجاوزات يمنع منها الناظر لما فيها من الأضرار بمصلحة الوقف ومن جملة تلك التصرفات في العصر الحديث نذكر الآتي:
- لا يجوز للناظر مخالفة النصوص الشرعية أو مخالفة شرط الواقف. وشرط الواقف من أركان التي يجب على الناظر التقيد بها فهناك بعض النظار يخالفون شرط الواقف سواء لإهمال بسبب الجهل وقلة الدراية وعدم الخبرة أو سوء الإدارة وهناك من يخالف شرط الواقف قاصداً لتحقيق مصلحة ذاتية له تحقيقاً للقاعدة الفقهية (ألفاظ الواقف كألفاظ الشارع في وجوب الإتياع).
 - لا يجوز للناظر التلبس بشبهة المحاباة كأن يؤجر عين الوقف لولده أو والده مما قد تثير الشك لدى بقية المستحقين الأمر الذي قد يرتقي إلى التهمة وهذا الأمر حاصل

في وقتنا الحاضر بل أن بعض النظار قد يستأجر محلاً تجارياً في أعيان الوقف باسم ولده أو زوجته بينما المحل يخصه شخصياً وهناك القليل منهم من يستأجر عين الوقف باسمه وهذا لا يجوز لأنه مخالف للشرع فالقاعدة الفقهية تقول أن الواحد لا يتولى طرفي العقد.

- من الأمور المنتشرة حالياً هو أن يؤخر الناظر صرف ريع سنة إلى السنة التي تليها بداعي قلة المردود المالي (ضعف الريع) أو بسبب تأخر دفع المستأجرين في الوقف لإيجار العين المستأجرة من الوقف أو لأي أسباب أخرى ولا يجوز للناظر هذا التصرف لأن فيه حرمان للمستحقين ريع الوقف في تلك السنة فيه إضرار بمصالحهم خاصة إذا كان هناك من المستحقين نساء وأطفال أو أيتام ولا يجدون ما يتعيشون عليه سوى الريع المصروف لهم من الوقف وإذا كان السبب هو تأخر المستأجر لعين الوقف دفع الإيجار فيعتبر تقصير من الناظر إلا إذا أقام الناظر دعوى ضد المستأجر وتأخر البت لظروف المداوالات والمرافعات في تلك الدعوى فهذا أبرأ الناظر ذمته من هذا التجاوز.
- هناك من النظار من يقوم بالإسكان في أعيان الوقف دون أجره أو بأقل من أجره المثل تحقيقاً لمصلحته الشخصية أو محاملة لشخص أو مسئول بينه وبين الناظر مصلحة ما وهذا الأمر لا يجوز لأنه لا يجوز أجره الوقف بأقل من أجره المثل
- إن كان الوقف للسكنى فيجب عليه العدل بين المستحقين في السكنى وأن لا يميز أحد المستحقين عن الآخر وفي بعض الأوقاف في وقتنا الحالي يميز الناظر نفسه وبعض أقاربه بسكنى عين فاخرة ومميزة مثل فيلا وباقي المستحقين في شقق سكنية وهناك آخرون لا يتمتعون بحق السكنى وتوجد قضية في محكمة المدينة المنورة حول هذا الأمر.
- ومن التجاوزات التي يقوم بها بعض النظار في هذا الزمن يشترط الناظر عند شراء أي عقار للوقف على مالك العقار مبلغ مالي مقطوع أو نسبة من قيمة الشراء مقابل شراء العقار مما يعتبر سرقة لمال الوقف خاصة أنه يتقاضى أجر مقابل النظارة.

- بعض النظار يقوم باستثمار ريع الوقف لحسابه الخاص في الفترة التي يقوم فيها بتحصيل ذلك الربح حتى صرفه للمستحقين كأن يتاجر في ذلك المال أو يربطه بوديعة أو يتاجر به في سوق الأسهم لكي يجني بعض المال إضافة إلى أجرة نظارته لأن ذلك يعتبر كسب غير مشروع.
- وهناك من النظار من قام باستثمار ريع الوقف لكي يحقق زيادة في دخل الربح للمستحقين في تجارة أو مضاربة قد تعرض ذلك الربح للخسارة مما يعود بالخسارة على المستحقين وقد تعرض أحدهم لخسارة ريع الوقف في المضاربة في سوق المال السعودي (سوق الأسهم).
- بعض النظار يقوم بحبس عين الوقف دون استغلال الأمر الذي يؤدي إلى الإضرار بغلة الوقف وذلك تشريعاً في إيجارها أجرة أكثر من أجرة.
- البعض من النظار يقوم بتعمير الوقف أو إصلاحه أو صيانته من قبله مباشرة مقابل قيمة أو أجر أو أتعاب الأمر الذي يؤدي إلى تعارض المصالح كأن يمتلك الناظر مؤسسة أو شركة مقاولات فلا يحق له تعمير الوقف عن طريق مؤسسته أو شركته لأنه قد يتغاضى عن الأخطاء التي تقوم بها مؤسسته في البناء أو التعمير أو الإصلاح أو الصيانة.
- لا يجوز للناظر أخذ أموال تخص أصل الوقف لأن أصل الوقف يعتبر موقوفاً (محبوساً) ولا يجوز التصرف فيه. كأن يأخذ الناظر إذن القاضي ببيع الوقف نظراً لخرابه أو عدم الانتفاع به أو نظراً لهلاك المزرعة فيتفق مع من يريد شراء الوقف على بيع الوقف بمبلغ معين أمام القاضي ويأخذ من الشاري مبلغ خارج قيمة البيع الرسمي لكي يستفيد منه ويعتبر ذلك مال حرام.
- لا يجوز للناظر شراء دار أو أرض للوقف إلا بتمن المثل ومنعاً للتجاوزات ودرعاً للفساد جعل حق الأمر بشراء عين للوقف للقاضي، ولكن لو أمر القاضي بشراء دار للوقف مجتهداً وكان الناظر يعلم بأن قيمتها أكثر من قيمة المثل ولم يبلغ القاضي بذلك فعليه إثباتها ويعتبر حائناً.
- بعض النظار يستعمل حساباته الشخصية في البنوك لحفظ أموال ريع الوقف مما قد

يؤدي إلى اختلاطها بأمواله أو الالتباس في ذلك لورثته عند وفاته، وبالتالي يجب على الناظر فتح حساب بنكي خاص باسم الوقف تحفظ فيه أموال الوقف ويصرف للمستحقين استحقاقاتهم من خلال شيكات بنكية باسم الوقف.

- لا يجوز للناظر الاستدانة على الوقف ليكون السداد من ريع الوقف إلا في حالة الضرورة وبإذن القاضي وذلك لما فيه من تعريض الريع للحجر لمصلحة الدائنين^(٢٨) وكذلك رهن الوقف لما يؤدي إليه من ضياع العين الموقوفة
- لا يجوز للناظر إعارة الوقف إلا للموقوف عليهم.
- لا يجوز للقاضي أو الناظر صرف غلة أحد الوقفين المختلفين جهة في عمارة أماكن الوقف الآخر ولا في مصالحهما سواء اختلف واقفهما أو اتحد، فإن اتحد الواقف والجهة جاز للحاكم أن يصرف من فضل أحدهما على مصاريف الآخر. كأن يوقف الواقف وقفين على مسجد واحد أحدهما على عمارته والآخر على مصالحه^(٢٩).
- لا يصح إقرار الناظر بدين أو عين على الوقف سواء كان الناظر معزولاً أو منصوباً فإن طالب المستأجر بالأجرة عن مدة معينة فأبلغه أنه دفعها للناظر السابق ولم يبرهن على ذلك وأقر الناظر السابق أن الأجرة وصلته فلا ينفذ إقراره على الوقف ولا يبرأ المستأجر فإن قال وصلتي الأجرة ودفعتها للمستحقين وكان ثقة يصدق قوله بيمينه ويبرأ المستأجر حسب القاعدة (من حكى أمراً لا يملك استئنافه إن كان في إيجاب الضمان على الغير فلا يصدق فيه وإن كان فيه نفي الضمان عن نفسه صدق)^(٣٠).
- إن أنفق الناظر من ماله على عمارة الوقف الضرورية بلا إذن القاضي ولم يكن في يده غلة للوقف فهو متبرع بما أنفقه للوقف ولا يجوز استرجاع ما أنفقه. أما إذا كان للوقف غلة في يد الناظر وأنفق من ماله على عمارة الوقف الضرورية وأشهد على أنه أنفق ما أنفقه ليسترجعه من غلة الوقف فيسترجعها ولو كان بلا أمر القاضي، أما إن لم يُشهد على ذلك فليس له استرجاعها.^(٣١)

- لا يجوز للناظر إيداع غلة الوقف إلا عند من يأتمنه من أولاده وليس له إقراض مال الوقف إلا إذا كان ذلك أفضل له من إمساكه عنده فإن أودعه عند شخص غير أمين فضاع المال فعلى الناظر الضمان وكذلك إن أقرضه المال فضاع بسبب إفلاس أو موت أو أي سبب أحر فعلى الناظر الضمان أيضاً.^(٣٢)

حقوق الناظر:

أجرة الناظر:

يجوز أن يجعل لناظر الوقف مقداراً من المال في كل شهر أو سنة أو مقداراً نسبياً معيناً من الغلة نظير قيامه بأمور الوقف والإشراف عليه ورعاية مصالحه فإذا كان الواقف قد عين لناظر أجراً فهو له وإذا لم يكن الواقف قد عين أجراً لناظر على قيامه بشئون الوقف فللقاضي أن يجعل له أجراً مناسباً بحيث لا يزيد عن أجر مثله. بينما لو حدد الواقف أجراً لناظر أكثر من أجر المثل فهو له ولو عين له أقل من أجر المثل فللقاضي أن يكمل له أجر المثل بطلبه وتنقطع أجرة الناظر بعزله أو موته كما لا يستحق الأجرة قبل أن يباشر عمله في إدارة شئون الوقف

مسئولية الناظر

يعتبر الناظر أميناً على مال الوقف ووكيلاً عن المستحقين فهو مسئول عما ينشأ من التقصير نحو أعيان الوقف وغلته وفقاً للقواعد العامة للمسئولية كما يفترض عليه القيام بتقديم حساباً سنوياً يفصل فيه إيرادات الوقف ومصروفاته. ويعمل الناظر في الوقف بصفته أميناً على مال الوقف ووكيلاً عن المستحقين وهو بذلك لا يتصرف في أموال الوقف تصرف الإنسان فيما يملكه ولذلك فإن أي خروج على مقتضى هذه الأمانة قد يعرضه للمساءلة الشرعية والمسئولية الجنائية.

الناظر بين المحاسبة والضمان:

تقول القاعدة الفقهية (الأمين لا يضمن إلا بالتعدي أو الإهمال) وبما أن الناظر ثقة وأمين وقادراً بنفسه أو بنائبه على القيام بتصريف أمور الوقف فإن الناظر عند محاسبته لا يضمن إلا بالتعدي أو الإهمال وفي حال تعديه تزول صفة الأمانة منه ووجب عزله فالناظر

عندما يؤدي أعمال النظارة فإنه يؤديها منفردا لا يشاركه فيها أحد إن كانت نظارته فردية ، وهي الغالب في النظارة فأعمال النظارة حق خالص للناظر لا يجوز لغيره أن يباشرها إلا بإذن من الناظر وموافقته ولما كانت الأوقاف من المصالح العامة في الغالب أو تؤول إليها والناظر ينفرد بأعمالها كان لابد من متابعة أعمال الناظر، إذ ليس كل شخص يحسن التصرف، وليس كل شخص أميناً لا يخون. وقد أعطى الفقهاء حق محاسبة الناظر لاثنتين هما: المستحقون، والقاضي.

"محاسبة الناظر"

المحاسبة في اللغة: مصدر حاسب، وهو مناقشة الحساب والمجازاة، يقال حاسبه محاسبة وحساباً، ناقشه الحساب وجازاه^(٣٤).

ولا يخرج المعنى الاصطلاحي للمحاسبة هنا عن المعنى اللغوي، فالمقصود بمحاسبة الناظر هو مناقشته فيما يجريه من تصرفات مالية متعلقة بالوقف^(٣٥).

محاسبة القاضي الناظر

يملك القاضي حق محاسبة الناظر سواء أقم الناظر أو لم يُتهم، لأن القاضي ناظر عام يرعى شؤون الأوقاف ويُشرف على النظار، فكان له حق محاسبة كل ناظر خاص^(٣٦).

محاسبة المستحقين الناظر

أجاز الفقهاء للمستحقين إذا كانوا معينين محاسبة الناظر ومطالبته ببيان ما استفاده الوقف من غلة والأوجه التي اتبعها في الصرف^(٣٧).

واستدلوا على ذلك بما يلي:

(١) إن النبي صلى الله عليه وسلم كان يحاسب عامله على الصدقة، مع أن له ولاية صرفها والمستحق غير معين، فبالأولى إذا كان المستحق معيناً^(٣٨).

(٢) ولأن المستحقين المعينين يملكون منافع الوقف وغلاته، والناظر عندما يتصرف إنما يتصرف فيما يملكون ولهذا كان لهم مساءلته ومحاسبته.

قال الحنابلة: لأهل الوقف مساءلة الناظر عما يحتاجون إلى عمله من أمور وقفهم حتى

يستوي علمهم فيه وعلمه^(٣٩).

على ماذا يحاسب الناظر ؟

- يحاسب الناظر عن غلة الستة التي قبضها من أجور عقاراته ومحصول مزروعاته وعما أنفقه منها في مصالح الوقف ومهمات وعمارته وما صرفه إلى المستحقين وأرباب الشعائر وأصحاب الطوائف إن رأى القاضي ذلك.^(٤٠)
- إذا كان الناظر عدلاً ومتصفاً بالأمانة فإن طلب منه القاضي تقديم حسابات الوقف فيكتفي القاضي منه بتقديم حسابات الوقف بالإجمال إذا تعذر عليه بيان جهات الصرف والإنفاق بالتفصيل.^(٤١)
- إذا كان الناظر متهماً فلا يكتفي القاضي منه بتقديم الحساب بالإجمال بل يجبره على تعيين إيراد الوقف والجهات التي صرفه فيها والجبر يكون بما يراه القاضي إلى هذا الغرض ولا يحبس ولا يجره ويهدده إن لم يفسر ذلك ويكتفي منه باليمين. إن كان الناظر مفسداً مبذراً فلا يكتفي بقوله ولو مع اليمين بل لابد من الإثبات بالبينة.^(٣٧)
- إذا كان الناظر ثقة وأدعى أنه دفع الغلة التي قبضها للمستحقين من الموقوف عليهم أحياء وأمواتاً فأنكروا كلهم أو بعضهم أو ورثة الأموات ما أدعى دفعه إليهم. يصدق قوله بيمينه إن كان ثقة ولو بعد عزله فإن حلف برئ من الضمان وإن نكل عن اليمين ضمن من ماله ما أنكره.^(٤٢)
- إذا أدعى الناظر أن الغلة المقبوضة سرقته منه أو ضاعت بدون تقصير منه فلم يصدقوه يصدق قوله بيمينه إن كان ثقة ولو بعد عزله فإن حلف برئ من الضمان وإن نكل عن اليمين ضمن من ماله ما أنكره.^(٤٣)
- إن كان الناظر مفسداً مبذراً وأدعى أنه صرف غلة الوقف التي قبضها في مصارفه الشرعية أو إلى المستحقين فأنكروا كلهم أو بعضهم وصول استحقاقاتهم كلها أو بعضها إليهم فلا يقبل منه اليمين بل عليه إثبات ما أدعاه بالبينة فإن أقامها وقضى بها برئ وإن عجز عن البينة يقضى عليه بالضمان إن كان ما صرفه زائداً عن

مصرف المثل أو كانت المدة لا تحتمله ويرجع عليه بما صرفه مخالفاً لشرط الوقف. (٤٤)

- إذا قبض الناظر غلة الوقف وأدعى دفعها لأرباب الشعائر وأصحاب الطوائف مثل (الإمام والخطيب والمؤذن والمدرس وغيرهم ممن نص شرط الوقف لهم بالعمل والخدمة وأنكروا كلهم أو بعضهم دفع مرتباتهم إليهم فلا يصدق قوله بيمينه ولا بد من إثبات الأداء بالبينة فإن أقام البينة وحكم بها بُرئ الناظر والوقف وإن لم يقيم البينة بُرئ هو من ضمان ما أنكره ويلزم دفعه لهم ثانياً من غلة الوقف. (٤٥)
- إذا أدعى الناظر أمراً يكذبه الظاهر تزول أمانته وتظهر خيانتة فلا يصدق قوله ولا تقبل بينته ويرجع عليه بما صرفه مخالفاً لشرط الوقف. (٤٦)
- للناظر أو وكيله أن يحتسب على الوقف المبالغ التي صرفها مصرف المثل في كتابة الفتاوى ومحاضر الدعاوي والمرافعات وغير ذلك من الرسوم والمغارم التي لم يجد بد من دفعها لجلب منفعة للوقف أو دفع غائلة عنه. (٤٧) وعليه للناظر عند المحاسبة أن يضم إلى المصاريف المبالغ التي صرفها للمحاسبين أجرة لهم على تدقيق الحسابات أو المحامين أجرة لهم على المرافعة في القضايا التي تقام من الوقف على الغير أو من الغير عليه وكذلك مثل هذه المغارم التي لم يجد بداً من دفعها لجلب منفعة للوقف أو لدفع غائلة عنه.
- إذا تحاسب ناظر الوقف مع المستحقين على ما قبضه من إيراد الوقف في سنة معلومة وما صرفه في مصارفه الشرعية، وما قبضه كل واحد منهم من باقي الغلة وصادق كل منهم على ذلك يعمل بالمصادقة وليس للمستحقين نقض المحاسبة بعدها بلا وجه شرعي. (٤٨)
- إذا كتب المتولي ما قبضه من إيراد وما صرفه في مصارفه الشرعية في كل سنة بموجب دفتر مصدق عليه من القاضي، فليس لمن يتولى النظر بعده أو غيره أن يكلفه بإعادة المحاسبة. (٤٩)
- غلة الوقف المقبوضة أمانة في يد الناظر فإذا ضاعت بلا تفريط منه فلا ضمان عليه

ويسقط حق المستحقين فيها. وإن أستهلكها أو خلطها بماله أو هلك بتعديده أو بآفة سماوية بعد أن طالبه بها المستحقون المالكون لها فعليه الضمان.^(٥٠)

- إذا باع الناظر مستغلاً من مستغلات الوقف للاستبدال به وقبض ثمنه وضاع بلا تقصير منه فلا ضمان عليه ويبطل الوقف. وإن أستهلكه أو هلك بتعديده عليه الضمان. أما إن مات مجهلاً به قبل أن يشتري به عقاراً يكون الثمن ديناً في تركته ويكون وقفاً بدلاً عنه.^(٥١)
- إذا قبض الناظر غلة الوقف ومات مجهلاً بياؤها بأن لم توجد في تركته ولم يعلم ما صنع بها فلا يضمنها في تركته. أما إن طالبه بها المستحقون ولم يدفعها لهم ثم مات بعد المطالبة بلا بيان ففي تركته الضمان.^(٥٢)
- إذا أستأجر الناظر عاملاً في عمارة المسجد بأجر أكثر مما يتغابن الناس فيه، فإن دفع الأجرة له من ماله فلا رجوع له بها على الوقف، وإن دفعها من غلة الوقف ضمن الأجرة كلها. أما إن كانت الزيادة مما يتغابن الناس عليه فلا ضمان عليه.^(٥٣)
- إذا تعسر على الناظر تحصيل مال الوقف الذي في ذمة المستأجرين أو قصر في مطالبتهم حتى ضاع المال فلا ضمان عليه.^(٥٤)
- إن فرط الناظر في عين من أعيان الوقف فتلفت أو ضاعت فعليه ضمانها.^(٥٥)
- إذا لم يكن للوقف غلة لعمارة الضرورية في الحال فاستقرض الناظر بمراجعة بأن أخذ العشرة بثلاثة عشر وأشتري من المقرض شيئاً يسيراً بالثلاثة الزائدة فإنما يرجع على الوقف بالعشرة ويضمن المراجعة من ماله.^(٥٦)
- إذا عمر الناظر دار الوقف عمارة زائدة عن الصفة التي كانت عليها في زمن الواقف ولم يكن فيه حظ للوقف ولا أحكام البناء ولم يرضى المستحقون بالزيادة. فإن أنفق من ماله فلا رجوع بما أنفقه على الوقف وإن صرفه من غلة الوقف ضمن ما صرفه.^(٥٧)
- إن استدان الناظر بلا شرط الواقف ولا إذن القاضي مع تمكنه من الاستدانة ضمن الدين من ماله.^(٥٨)

- إذا كانت دار الوقف تحتاج لعمارة ضرورية يترتب على تأخيرها ضرر بين يؤدي إلى خراجها فأخر الناظر العمارة وصرف الغلة المقبوضة للمستحقين الذين لاحق لهم فيها إلا بعد العمارة الضرورية ضمن الناظر للوقف ما دفعه لهم ويكون له حق الرجوع عليهم بما دفعه.^(٥٩)
- إذا كان على الوقف ديناً أو مرصداً لعمارة ضرورية وقبض الناظر الغلة وصرفها للمستحقين ولم يقطع منها مبلغ الدين أو المرصد فإنه يضمن ماله لرب الدين أو المرصد قدر ما دفعه للمستحقين الذين لاحق لهم فيها إلا بعد سداد الدين ويكون له حق الرجوع عليهم بما دفعه.^(٦٠)
- إذا أنفق الناظر مال الوقف في حاجة نفسه ثم أنفق من ماله مثلها في عمارته برئ من الضمان، فإن خلط من ماله بمال الوقف مثل ما أنفقه فلا يبرأ إلا إذا صرف الكل في عمارة الوقف.^(٦١)
- إذا ناب الوقف نائبة لم يمكن دفعها إلا بصرف شيء من غلة الوقف فدفعه الناظر أو مأذونه فلا ضمان عليه وإن دفعه من ماله فله الرجوع به من غلة الوقف.^(٦٢)
- إذا أنفق الناظر من ماله على لوازم الوقف واشترط الرجوع وأشهد عليه ببينه أنه أنفق ذلك بنية الرجوع فله الرجوع بما صرفه مصرف المثل. وإن لم يشترط الرجوع ولم يشهد عليه فلا رجوع له بشيء مما أنفقه.^(٦٣)
- لا يجوز للناظر إيداع غلة الوقف إلا عند من يأمنه من أولاده وليس له إقراض مال الوقف إلا إذا كان ذلك أفضل له من إمساكه عنده فإن أودعه عند شخص غير أمين فضاع المال فعلى الناظر الضمان وكذلك إن أقرضه المال فضاع بسبب إفلاس أو موت أو أي سبب آخر فعلى الناظر الضمان أيضاً.

عزل الناظر:

يجوز لمن ولي ناظراً أن يعزله سواء كان من ولاه النظارة الواقف أو القاضي لأن القاضي له حق العزل لحيانة تثبت على الناظر أو لفقدانه أهليته وفي حالة عزل القاضي أو الواقف الناظر فلا ينعزل إلا إذا بُلِّغَ أو علم بالعزل فكل تصرف يباشره قبل علمه يكون

نافذاً مادام له الحق في مباشرته.

موجبات عزل الناظر:

- الخيانة: لا يعزل الناظر بإدعاء الخيانة عليه ولكن يعزل بثبوت تلك الخيانة والخيانة هي التصرف المخل بالشرف كالسرقة والاختلاس لأموال الوقف أو أموال المستحقين في الوقف كما تشمل الخيانة عدم قيامه بالمسؤوليات والواجبات التي تقتضيها النظارة. ولو كان الناظر يتولى نظارة عدة أوقاف وثبت خيانتة في أحد الأوقاف التي يتولى نظارتها يعزل من نظارة الأوقاف الأخرى.
- الفسق: يفسق الناظر إذا تمادى في الإضرار بالوقف كالامتناع عن عمارة الوقف مع وجود غلة في يده تكفي لعمارة الوقف أو تماونه في جمع أجور الوقف من المستأجرين حتى تتعرض تلك الحقوق للضياع أو عدم صرف غلة الوقف للمستحقين وصرفها على نفسه
- الجنون المطبق: إذا جنّ الناظر جنوناً مطبقاً وأستمر على حالته هذه لأكثر من سنة يعتبر غير أهلاً للنظارة أما إن عاد إلى وعيه وشفي من جنونه قبل أن تمضي السنة يعاد إلى نظارة الوقف.
- المرض: إذا مرض الناظر مرضاً يعيقه عن مباشرة أمور الوقف يعزل الناظر كالمريض الذي يقعه أو الذي يؤدي لفقده الوعي.
- التأجير بأقل من أجره المثل: إذا أجر الناظر الوقف بأجرة أقل من أجره المثل وكان متعمداً في ذلك يعزل الناظر.
- مخالفة شرط الواقف: إذا تصرف الناظر في أمور الوقف تصرفاً مخالفاً لشرط الواقف عالماً ومتعمداً في ذلك يعزل الناظر.
- وإذا حربت أرض الوقف وأراد القيم أن يبيع بعضها **منها ليرمم الباقي** ليس له ذلك فإن باعه فهو باطل فإن هدم المشتري البناء أو صرم النخل فينبغي للقاضي أن يخرج القيم عن هذا الوقف لأنه صار خائناً ولا ينبغي للقاضي أن يأمن الخائن بل سبيله أن يعزله.

- يعزل الناظر أو القيم على الوقف فقط الواقف إن كان حياً أو القاضي وإن **قال** المتولي من جهة الواقف عزلت **نفسه** لا يعزل.
- يعزل الناظر إذا استدان باسم الوقف أو رهن الوقف بدون أمر القاضي حتى ولو كان الوقف بحاجة لذلك سواء لتعمير أو إصلاح.
- لا يملك الواقف عزل الناظر الذي نصبه القاضي ولا القاضي عزل الناظر المشروط له النظر من الواقف إلا إذا ثبتت خيانتة، وليس للقاضي أن يعزل الناظر الذي نصبه قاضي آخر إلا بسبب موجب العزل.^(٦٤)

أسباب تجاوزات النظر وإثرها في تعطيل الوقف أو إبطاله:

إن من أهم الأسباب التي أدت على مر الأزمان إلى تعطيل الكثير من الأوقاف أو إبطالها هي فساد القيم على الوقف (النظار) أو عدم كفاءتهم في إدارة الأوقاف بالإضافة إلى العديد من الأسباب الأخرى سواء كانت تلك الأسباب سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية وغيرها من الأسباب التي يحتاج كل سبب منها إلى دراسة خاصة ونظراً لأن هذه الدراسة تتركز بشكل خاص على نظارة الأوقاف فسوف نتطرق لأسباب تجاوزات النظر وهي حسب رأيي كالتالي:

- ضعف الوازع الديني: ويعتبر ضعف الوازع الديني من أهم الأسباب التي أدت إلى تجاوزات النظر لأن ضعف الوازع الديني يؤدي إلى عدم مخافة الله وقلة الأمانة والحيانة وكافة التصرفات المخلة الأمر الذي ينعكس سلباً على تطبيق الناظر لشرط الواقف والأحكام الشرعية الخاصة بالوقف وكذلك عدم الأمانة في التصرف بأموال الوقف.
- الجهل بالأحكام الشرعية والفقهية التي تتعلق بالوقف: خاصة وأن هناك العديد من هذه الأحكام الفقهية والشرعية لا تنطبق على إدارة الأملاك الخاصة الأمر الذي يؤدي إلى إدارة الناظر للوقف باعتباره ملك خاص مما يؤدي إلى ضياع حقوق الوقف.
- الجهل بالأمور الإدارية: إن جهل الناظر بالطرق الحديثة في الإدارة قد يؤدي إلى

سوء الإدارة وهذا الأمر من الطبيعي أن ينعكس سلباً على إدارة الوقف مما يؤدي إلى ضياع حقوق الوقف أو إهمال الوقف.

- عدم الفهم والقصور الذهني: يؤدي القصور الذهني أو القصور في الفهم إلى تعتت الناظر في كل أمر هو في مصلحة الوقف فقد يؤدي عناده وسوء تصرفه وتمسكه في رأيه إلى ضياع حقوق الوقف.
- الإهمال: يؤدي إهمال الناظر سواء كان متعمداً أو غير متعمد إلى تعطيل الوقف وإبطاله ويكون ذلك الإهمال في صيانة الوقف مما يؤدي إلى استهلاك عين الوقف وخراجها إلى تعطيل الوقف كما يؤدي عدم الحرص على عمارة الوقف إلى إبطال الوقف خاصة إذا كان في حوزة الناظر الأموال الكافية من ريع الوقف التي تكفي لصيانة الوقف أو إعمارها.
- المحاباة والمجاملة: بأن يستغل الوقف في مجاملة أو محاباة فئة ما قد يكونوا من المستحقين أو من أقاربه من الدرجة الأولى أو من غير المستحقين في الإسكان أو في استغلال أعيان الوقف دون أجر أو بأقل من أجر المثل بغبن فاحش تحقيقاً لمصالحه الشخصية الأمر الذي يؤدي إلى تبديد أموال الوقف.
- استغلال أموال الوقف والتصرف فيها لمصالحه الشخصية: وهو بأن يقوم الناظر باستثمار ريع الوقف لحسابه الخاص في الفترة التي يقوم فيها بتحصيل ذلك الريع حتى صرفه للمستحقين كأن يتاجر في ذلك المال أو يربطه بوديعة أو يتاجر به في سوق الأسهم لكي يجني بعض المال إضافة إلى أجره نظارته ففي حال خسارته المال من ذلك الاستثمار يكون ريع الوقف قد تعرض للضياع أو التبديد مما يعطل الوقف خاصة إذا لم يكن لديه المال الكافي لتعويض المبلغ المختلس.

العوامل والظروف الاجتماعية التي ساعدت النظار على تجاوزاتهم:

١) المفهوم الخاطئ للوقف لدى عامة الناس:

إن الكثيرون من عامة الناس لا يعرفون ما هو الوقف الإسلامي ولا يعرفون ما هي أهدافه ولا يعرفون الأجر والثواب الذي يعود على الواقف من خلال ما أوقفه ولا يقتصر

الأمر على عامة الناس بل إنه نظراً لغياب مفهوم الوقف فترة طويلة عن ميدان البحوث والدراسات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فقد ضمرت المعرفة به عند قطاع واسع من النخب الأكاديمية والثقافية والسياسية فكثيراً منهم لا يعرفون معنى الوقف. ففي جمهورية مصر العربية (أظهرت دراسة العطاء الاجتماعي للتنمية أن ٣٠% من الشعب المصري لا يدركون معنى الوقف والأغلبية يظنون أنه أملاك الحكومة). ولعل ذلك نتج عن حصر تعليم الوقف ودراسته على الكليات المتخصصة الشرعية والفقهية وبعض المدارس الدينية ولم تقم وزارات التربية والتعليم في الدول الإسلامية والعربية بتعليم النشء من الطلاب ولو نبذة بسيطة عن الأوقاف الإسلامية فظهرت الكثير من الأجيال لا تعرف ما هو الوقف وأهدافه وما لفائدة التي تعود منه على المجتمع الإسلامي. كما أن بقية الناس الذي يعود عليهم الوقف بالفائدة من المستحقين الموقوف عليهم وأخصّ هنا هذه الفئة التي يقتصر همها من الوقف على ما يعود عليهم منه بالفائدة. فمن المفترض أن تكون هذه الفئة تمارس دور الرقابة الجزئية على الناظر في تجاوزاته المضرة بالوقف ولكن نجد الغالبية منهم لا يلجئون للقضاء للإبلاغ عن تجاوزات الناظر الأمر الذي يؤدي إلى أن يتمادى الناظر في تجاوزاته وهذا الأمر شائع ولعل من أهم الأسباب التي أدت إلى عدم لجوء المستحقين للقضاء هي صعوبة مقاضاة الناظر فعندما يلجئ المستحقين للقاضي بشكوى الناظر في بعض الأحيان لا يسمع القاضي لهم باعتبار أن الناظر أمين وبالتالي قد يعتبر أن الشكوى مجرد تحامل على الناظر أو خلاف شخصي الأمر الذي يؤدي إلى أن تنحرف الدعوى عن المسار الذي أقام المستحقين الدعوى من أجله وهذا الانطباع مبالغ فيه هو ولكن تم ترسيبه في ذهن الناس وقد يكون لبعض النظار يدٌ في ذلك من خلال تضخيم بعض القضايا للوقف والتي طال فيها الأمد دون أن يطال الناظر أي مسئولية بالإضافة إلى نظرة بعض القضاة والتي تنطبق على هذه الحال لذلك يرى الكثيرون منهم أنه لا طائل من شكوى الناظر غير ضياع الوقت وخسارة العلاقة بالناظر فيكون الإحجام عن الشكوى مما يجعل الناظر يتمادى في تجاوزاته حتى تصل الأمور إلى تعطيل الوقف وعندها تنعدم الحلول وهذا الأمر يعتبر نظرة قاصرة من بعض الناس وتحتاج لتقويم وتصحيح.

٢ (ضعف الرقابة والإشراف:

مما لا شك فيه أن هناك الكثير من نظار الأوقاف على قدر كبير من الكفاءة في إدارة الوقف بالإضافة لما يتصفوا به من الأمانة. ولكن في طبيعة النفس البشرية إذا لم تجد رقيباً أو حسيباً فإنها قد ترتكب الخطأ وقد تتماذى فيه إلا من رحم ربي، وتأتي رقابة الإنسان على نفسه كأول أنواع الرقابة قَالَ تَعَالَى: ﴿بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ ۝١٤﴾ [القيامة: ١٤]، خاصة وأن النفس البشرية أماره بالسوء قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ النَّفْسَ لَأَمَّارَةٌ بِالسُّوءِ إِلَّا مَا رَجَعَهُ رَبِّي إِنَّ رَبِّي عَزِيزٌ رَّحِيمٌ ۝٥٣﴾ [يوسف: ٥٣]، لذلك فإن الرقابة تعتبر من الأمور الأساسية التي يجب أن يمارسها الإنسان سواء على نفسه أو على أبنائه أو على عائلته وهذا الأمر يعتبر من أساسيات التربية الإسلامية. ولا تعتبر الرقابة تعبيراً عن أن الرقيب يستحوون المراقب ولكن في الحقيقة هو حرص من الرقيب على المراقب فحرص الأب على أبنائه لا ينتقص من قدرهم. وهذا الأمر ينطبق أيضاً على الناظر أيضاً فالرقابة على الناظر لا تنتقص من أمانته، وقد بلغ من عناية القضاة بهذا ما أورده الكندي في تاريخ القضاة أن قاضي مصر في أواخر القرن الثاني، كان يتفقد الأحباس بنفسه ثلاثة أيام من كل شهر، فإذا رأى خللاً في شيء ضرب المتولي عشر جلدات. وبناء على ما سبق فإن الرقابة على الناظر قد تقوم وتعدل أخطاؤه إن وجدت وقد يؤدي ضعف الرقابة على الناظر إلى تعطيل الوقف وأبطاله أو تعطيل شرط الواقف فعدم الرقابة أو الإشراف على الأوقاف قد يجعل الناظر لا يهتم بصيانة الوقف وإعمارهم مما يعرض عين الوقف للخراب وبالتالي قد يعطل الوقف أو يبطله أو يجعله يتصرف بالوقف كيفما يشاء وخاصة في الأوقاف الخيرية ومن هذه التصرفات مخالفة شرط الناظر الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل الوقف وخاصة في الغرض الذي أقيم من أجله الوقف وفي الأوقاف الأهلية أو الذرية قد يكون هناك نوع من الرقابة الخاصة وإن كانت نادرة من الموقوف عليهم ولا تظهر إلا عندما تتأثر مصالحهم الشخصية فإذا أنخفض الدخل تجده حريصاً على معرفة السبب في انخفاضه وقد يقتنع بالمبررات التي يذكرها الناظر وقد لا يقتنع الأمر الذي يجعله لرفع الأمر إلى القاضي ولكن في الأوقاف الخيرية لا يوجد هذا النوع من الرقابة الأمر الذي كما ذكرت سابقاً يؤدي إلى تعطيل الوقف. لذلك وفي هذا الزمان الذي قلت فيه الأمانة وضعف فيه الوازع الديني من المفترض

أن تكون هناك رقابة جدية على الأوقاف ومحاسبة الناظر على التقصير والتهاون المتعمد في إدارة الوقف.

٣ (مفهوم الأمانة للناظر:

من أهم الشروط الرئيسة في ولاية الوقف والتي يتحرى فيها القاضي الدقة قبل أن يعين الناظر أن يكون من أهم صفات الناظر أميناً وعدلاً. لذلك لا يعزل الناظر إلا إذا ثبتت خيانتة ولكن مفهوم أمانة الناظر هل هو مطلق أو مقيد. من الطبيعي أن يكون مفهوم الأمانة مقيداً لأن إطلاق مفهوم الأمانة تعتبر عصمة والإنسان غير معصوم من الخطأ وبناءً على هذا المفهوم فإن أمانة الناظر مقيدة وقد يكون أميناً عدلاً وقد تظهر عليه الأمانة عند توليه النظارة وقد تتغير هذه الأمانة أو تضعف والإيمان بالله عز وجل وقدره يحتم علينا الإيمان بذلك قال تعالى: ﴿وَنَقَلِبْ أَفْنَدْتَهُمْ وَأَبْصَرَهُمْ﴾ الأنعام: ١١٠ وفي الحديث النبوي عن أبي سفيان عن أنس قال كان رسول الله - صلى الله عليه وسلم - يكثر أن يقول « يا مُقَلِّبَ الْقُلُوبِ ثَبِّتْ قَلْبِي عَلَى دِينِكَ ». فَقُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَمَّا بِكَ وَبِمَا جِئْتَ بِهِ فَهَلْ تَخَافُ عَلَيْنَا قَالَ « نَعَمْ إِنَّ الْقُلُوبَ بَيْنَ أَصْبَعَيْنِ مِنْ أَصَابِعِ اللَّهِ يُقَلِّبُهَا كَيْفَ يَشَاءُ ». وكذلك في الحديث النبوي حَدَّثَنَا مُعَاذُ بْنُ مُعَاذٍ عَنْ أَبِي كَعْبٍ صَاحِبِ الْحَرِيرِ حَدَّثَنِي شَهْرُ بْنُ حَوْشَبٍ قَالَ قُلْتُ لَأُمِّ سَلَمَةَ يَا أُمَّ الْمُؤْمِنِينَ مَا كَانَ أَكْثَرُ دُعَاءِ رَسُولِ اللَّهِ - صلى الله عليه وسلم - إِذَا كَانَ عِنْدَكَ قَالَتْ كَانَ أَكْثَرُ دُعَائِهِ « يَا مُقَلِّبَ الْقُلُوبِ ثَبِّتْ قَلْبِي عَلَى دِينِكَ ». قَالَتْ قُلْتُ يَا رَسُولَ اللَّهِ مَا لَأَكْثَرُ دُعَائِكَ يَا مُقَلِّبَ الْقُلُوبِ ثَبِّتْ قَلْبِي عَلَى دِينِكَ قَالَ « يَا أُمَّ سَلَمَةَ إِنَّهُ لَيْسَ آدَمِيٌّ إِلَّا وَقَلْبُهُ بَيْنَ أَصْبَعَيْنِ مِنْ أَصَابِعِ اللَّهِ فَمَنْ شَاءَ أَقَامَ وَمَنْ شَاءَ أَزَاغَ ». فَتَلَى مُعَاذٌ (رَبَّنَا لَا تُزِغْ قُلُوبَنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْتَنَا) حَدِيثٌ حَسَنٌ. سنن الترمذي كتاب القدر.

لذلك فإن تغيير أمانة الناظر من الأمور التي تحدث لذلك فإنها كانت أحد الأسباب الرئيسية والتي حدثت وتسببت عبر مرّ العصور إبطال أو تعطيل الكثير من الأوقاف الإسلامية هي بسبب سوء وفساد إدارة الوقف بل إن الكثير من الأوقاف قد اندثرت واختفت وأحد هذه العوامل هو سوء الإدارة وفساد النظار حَدَّثَنَا خُذَيْفَةُ قَالَ حَدَّثَنَا رَسُولُ اللَّهِ - صلى الله عليه وسلم - حَدِيثَيْنِ رَأَيْتُ أَحَدَهُمَا وَأَنَا أَنْتَظِرُ الْآخَرَ حَدَّثَنَا « أَنَّ الْأَمَانَةَ

نَزَلَتْ فِي جَذْرِ قُلُوبِ الرِّجَالِ، ثُمَّ عَلِمُوا مِنَ الْقُرْآنِ، ثُمَّ عَلِمُوا مِنَ السُّنَّةِ». وَحَدَّثَنَا عَنْ رَفْعِهَا قَالَ «يَنَامُ الرَّجُلُ النَّوْمَةَ فَتَقْبُضُ الْأَمَانَةُ مِنْ قَلْبِهِ، فَيَظِلُّ أَثَرُهَا مِثْلَ أَثَرِ الْوَكْتِ، ثُمَّ يَنَامُ النَّوْمَةَ فَتَقْبُضُ فَيَبْقَى فِيهَا أَثَرُهَا مِثْلَ أَثَرِ الْمَجْلِ، كَجَمَرٍ دَحْرَجْتُهُ عَلَى رَجُلِكَ فَتَقِطُ، فَتَرَاهُ مُنْتَبِرًا وَلَيْسَ فِيهِ شَيْءٌ وَيُصْبِحُ النَّاسُ يَتَّبِعُونَ فَلَا يَكَادُ أَحَدٌ يُؤَدِّي الْأَمَانَةَ فَيُقَالُ إِنَّ فِي بَنِي فُلَانٍ رَجُلًا أَمِينًا. وَيُقَالُ لِلرَّجُلِ مَا أَعْقَلَهُ، وَمَا أَظْرَفَهُ، وَمَا أَجْلَدَهُ، وَمَا فِي قَلْبِهِ مِثْقَالُ حَبَّةٍ خَرْدَلٍ مِنْ إِيْمَانٍ، وَلَقَدْ أَتَى عَلَى زَمَانٍ، وَلَا أَبَالِي أَيْكُمْ بَايَعْتُ، لَئِنْ كَانَ مُسْلِمًا رَدَّهُ عَلَى الْإِسْلَامِ، وَإِنْ كَانَ نَصْرَانِيًّا رَدَّهُ عَلَى سَاعِيهِ، وَأَمَّا الْيَوْمَ فَمَا كُنْتُ أَبَايَعُ إِلَّا فُلَانًا وَفُلَانًا» صحيح البخاري / الفتن. (٧٠٨٦) لذلك يجب على متولي الوقف من النظار يعرف أن الخيانة واختلاس أموال الوقف أشد جرمًا من جرائم السرقة وقطع الطريق فاللص يحتال ويسرق من غيره، ولكن هؤلاء يسرقون مما هم مؤتمنون عليه. واللص ضرره على الأحياء، أما هؤلاء فضررهم على الأحياء والأموال واللص في الغالب لا يسرق إلا من أهل الثرى والغنى، أما هذا المجرم فيسطو على حقوق الأراامل واليتامى والمساكين، يقطع ما أمر الله به أن يوصل. فما أعظم ذنب هؤلاء النظار الخائنين وما أشد وزرهم فإن أبطلوا وقفاً أو عطّلوه فإن وزره يسري عليهم ليوم القيامة فسوف يتحمل الناظر وزر كل من حرم من هذا الوقف. ولتذكروا قول الله تعالى ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ الأحزاب: ٧٢، كما يتذكروا قول رسول الله ١٢٧١٨ صلى الله عليه وسلم «لَا إِيْمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ». ١٢٧١٨معتلى ٩٢٠ مسند أنس بن مالك / مسند الإمام أحمد.

وعلى أصحاب الفضيلة قضاة المسلمين وفقهم الله وأعانهم أو يولوا الأوقاف مزيداً من العناية في أهلها ومستحقيها وأصولها ونظارها ومتوليها وفي كافة شئونها. وأن يكون للقضايا التي تثار ضد النظار أولوية وأهمية في النظر مما يساهم في الحد من تجاوزات النظار الذين سيحرصون أشد الحرص إذا عرفوا أن هناك من سيحاسبهم ويعاقبهم. كما أنه لا بد لأصحاب الفضيلة القضاة أن تكون لديهم القناعة الكاملة بأن محاكمة الناظر لا تعني الجرح في أمانته حتى يثبت العكس.

المراجع والمصادر

- (١) النجار عبد الله مبروك / افتراض الشخصية وآثاره في الفقه الإسلامي مقارنة بالقانون ص ١٧٠ - دار النهضة العربية سنة ٢٠٠٢م
- (٢) النجار عبد الله مبروك / افتراض الشخصية وآثاره في الفقه الإسلامي مقارنة بالقانون ص ١٧٠ - دار النهضة العربية سنة ٢٠٠٢م
- (٣) مقدمة في أصول الاقتصاد الإسلامي / محمد علي القرني الفصل السادس / ٦ ص ١٤٧
- (٤) نفس المصدر السابق ص ١٤٧
- (٥) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ١٤٤ صفحة ٢٩٩
- (٦) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ١٤٦ صفحة ٣٠٢
- (٧) كتاب البحر الرائق شرح كتر الدقائق لزين الدين الشهير بابن نجيم الناشر دار المعرفة / كتاب الوقف / باب الشرط بالنظر الموضع الأول.
- (٨) كتاب البحر الرائق شرح كتر الدقائق لزين الدين الشهير بابن نجيم الناشر دار المعرفة / كتاب الوقف / باب الشرط بالنظر الموضع الثاني.
- (٩) كتاب البحر الرائق شرح كتر الدقائق لزين الدين الشهير بابن نجيم الناشر دار المعرفة / كتاب الوقف / باب الشرط بالنظر الموضع الثاني.
- (١٠) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ١٤٧ صفحة ٣٠٢ / ٣٠٣
- (١١) كتاب البحر الرائق شرح كتر الدقائق لزين الدين الشهير بابن نجيم الناشر دار المعرفة / كتاب الوقف / باب الشرط بالنظر الموضع الثاني.
- (١٢) كتاب البحر الرائق شرح كتر الدقائق لزين الدين الشهير بابن نجيم الناشر دار المعرفة

- / كتاب الوقف / باب الشرط بالنظر الموضع الثاني.
- (١٣) كتاب البحر الرائق شرح كتر الدقائق لزين الدين الشهير بابن نجيم الناشر دار المعرفة / كتاب الوقف / باب الشرط بالنظر الموضع الثاني.
- (١٤) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ١٥٠ صفحة ٣٠٤
- (١٥) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / صفحة ٣٠٠ / ٣٠١
- (١٦) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ١٦١ صفحة ٣١٣ / ٣١٤
- (١٧) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ٢٧١ صفحة ٤١٧
- (١٨) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ٢٧٢ صفحة ٤١٧
- (١٩) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس كتاب الوقف ص ٤٠٦.
- (٢٠) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس كتاب الوقف ص ٤٠٧.
- (٢١) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ٢٧٣ - ٢٧٤ - ٢٧٥ صفحة ٤١٨ - ٤١٩
- (٢٢) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ٢٧٦ صفحة ٤١٩
- (٢٣) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر / المادة ٢٩١ صفحة ٤٣٢
- (٢٤) حاشية ابن عابدين (رد المحتار على الدر المختار) لابن عابدين / الناشر دار الفكر

للطباعة والنشر. (ج ٤/ص ٤٠٢)

- (٢٥) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٧٨ صفحة ٤٢١
- (٢٦) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٨٠ صفحة ٤٢٣
- (٢٧) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٨١ - ٢٨٢ صفحة ٤٢٣-٤٢٤-٤٢٥
- (٢٨) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٠٠ صفحة ٣٥٦
- (٢٩) الدر المختار ورد المختار ص ٥١٥ // قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري
باشا / المادة ١٩٨ صفحة ٣٥٤
- (٣٠) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٠١ صفحة ٣٥٨
- (٣١) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٠٢ صفحة ٣٥٩
- (٣٢) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٠٥ صفحة ٣٦٠-٣٦١
- (٣٣) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢١٧ صفحة ٣٧٣
- (٣٤) لسان العرب ٣١٤/١، والمعجم الوسيط ١/١٧١.
- (٣٥) الدر المختار ورد المختار ج ٣
- (٣٦) البحر الرائق ٥/٢٦٢، ٢٦٣، والمعيان العرب ٧/١٤٥، وتحفة المحتاج مع حواشيها
٢٩٢/٦، والإنصاف ٦٨/٧.

- (٣٧) تحفة المحتاج مع حواشيها ٢٩٢/٦، مغني المحتاج ٣٩٤/٢، كشف القناع ٢٧٧/٤.
- (٣٨) الفروع لابن مفلح ٥٩٩/٤ ط عالم الكتب بيروت ١٩٨٥م.
- (٣٩) كشف القناع ٢٧٧/٤.
- (٤٠) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢١٨ صفحة ٣٧٤
- (٤١) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢١٨ صفحة ٣٧٤
- (٤٢) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢١٩ صفحة ٣٧٥
- (٤٣) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢١٩ صفحة ٣٧٥
- (٤٤) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٢٠ صفحة ٣٧٦
- (٤٥) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٢٢ صفحة ٣٧٨
- (٤٦) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٢٣ صفحة ٣٧٩
- (٤٧) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٢٦ صفحة ٣٨١
- (٤٨) مباحث الوقف / محمد زيد الإياني صفحة ١٠٩
- (٤٩) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٢٨ صفحة ٣٨٢/٣٨٣//تنقيح الفتاوى الحامدية (ج ١/٢٠٤)
- (٥٠) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣١ صفحة ٣٨٧//تنقيح الفتاوى الحامدية (ج ١/٢٢٧)

- (٥١) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣١/٢٣٢ صفحة ٣٨٧ / ٣٨٩
- (٥٢) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣٢ صفحة ٣٨٩
- (٥٣) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس
كتاب الوقف ص ٤٦١.
- (٥٤) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣٤ صفحة ٣٩١
- (٥٥) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣٤ صفحة ٣٩١
- (٥٦) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣٥ صفحة ٣٩٢
- (٥٧) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣٦ صفحة ٣٩٢
- (٥٨) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣٧ صفحة ٣٩٣
- (٥٩) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس
كتاب الوقف ص ٤٠٠
- (٦٠) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٣٩ صفحة ٣٩٥
- (٦١) الفتاوى الهندية (الشيخ نظام) دار الكتب العلمية بيروت. المجلد الثاني الجزء السادس
كتاب الوقف ص ٤٠٠
- (٦٢) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدرى باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٤٤ صفحة ٣٩٧

- ٦٣) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٤٥ صفحة ٣٩٧
- ٦٤) قانون العدل والإنصاف المؤلف محمد قدري باشا الناشر دار السلام للطباعة والنشر /
المادة ٢٤٧ صفحة ٣٩٩

الحلول والتوصيات

من خلال الصفحات السابقة لهذه الدراسة نستطيع أن نقول في مجمل القول أن الوقف يعتبر كيان مستقل بذاته يسعى لتحقيق المصالح والمقاصد العامة التي من خلالها أنشئ الوقف والتي تعني في مضمونها العام النهوض بحاجات الناس المشروعة ومساعدة المحتاجين وتحقيق التكافل بين المجتمع الإسلامي والتواصل بين الأرحام كل هذا الأمر جعل الوقف مؤسسة مستقلة بذاتها لها أنظمتها وأحكامها التي أرست قواعدها أحكام الفقه الإسلامي ومن أهم ما أسهم به "الفقه الإسلامي" في بناء نظام الوقف هو إرساء أسس فاعلية هذا الكيان من خلال تأصيل الفكرة المجردة للوقف، وهي فكرة "الصدقة الجارية"، ويعتبر "باب الوقف" هو من الأبواب الثابتة في جميع مصادر الفقه الإسلامي بجميع مذاهبه والتي تمتلئ بالأحكام والاجتهادات والآراء الفقهية والشرعية التي عاجلت مسائل ومشاكل الأوقاف من مختلف جوانبه والمتتبع لتاريخ فقه الوقف يجد أنه كان أول فرع من فروع الفقه الإسلامي يستقل بذاته وأفردت له كتب ومؤلفات خاصة به وذلك منذ منتصف القرن الثالث الهجري (٢٤٥هـ) على يد هلال بن يحيى المعروف بهلال الرأي. وأبو بكر الخصاص الحنفي (٢٦١هـ) الذي ألف أشهر كتاب في هذا الموضوع وهو كتاب (أحكام الأوقاف). كما إن الفقهاء من شدة حرصهم على الوقف الإسلامي جعلوا الولاية العامة على الأوقاف هي من اختصاص السلطة القضائية الشرعية وحدها دون غيرها من سلطات الدولة وجعلوا لهذه الولاية دور الرقابة والإشراف على الولاية الخاصة للأوقاف وهي نظارة الوقف كما أن الفقهاء أسندوا جميع التصرفات المصيرية في الوقف للقاضي كاستبدال أعيان الوقف والدين والرهن للوقف وتعيين النظار وغيرها من الأمور والتصرفات التي من شأنها التأثير في استقلالية الوقف والتي سبق أوضحناها من خلال هذه الدراسة. وبالتالي فإن إخراج الوقف من تحت إشراف السلطة القضائية الشرعية يضعف استقلاليته ويقضي على فاعليته. ويتمتع الوقف بالشخصية الاعتبارية لدى كافة المذاهب الفقهية والتي جعلته محلاً لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات سواءً بذاته أو بشروطه أو بأعيانه الموقوفة. وفي الوقت الذي اتسمت فيه إدارة الأوقاف بالاستقلالية والتسيير الذاتي، غلب عليها تاريخياً نمط الإدارة العائلية، التي كانت لها إيجابيات تمثلت أهمها

في الحرص على أعيان الوقف والالتزام بتنفيذ شروط الواقفين، وكانت لها أيضاً سلبيات تمثلت أهمها في الإهمال وعدم المحاسبة وكثرة الخلافات، والمنازعات بين الناظر والمستحقين، وبخاصة في حالة عدم توفر عناصر تتصف بالكفاءة من ذرية الواقف أو عائلته للقيام بمهام الإدارة الموكولة إليه. وربما كان ضعف الرقابة العامة على الأوقاف وعدم وجود الصيغ والإجراءات التي تحقق الرقابة الشعبية والقضائية على الأوقاف واحداً من أهم أسباب اندثارها.

ومن خلال هذه الدراسة فإنني أورد بعض التوصيات والتي في اعتقادي الخاص إذا تم تطبيقها سوف تسهم بشكل كبير وفعال في تقوية دور الرقابة والإشراف على الأوقاف بشكل حديث ومتطور يواكب هذا الزمان ومكمل لما قام به علماء الفقه الإسلامي وقضاة المسلمين عبر مرّ العصور وذلك من خلال الآتي:

أولاً: المحاكم المتخصصة في الأوقاف

نظراً لخصوصية الأوقاف وما يتعلق بها من أحكام وضوابط سبق أن ذكرناها وهو الأمر الذي يتطلب استحداث محاكم متخصصة بشئون الأوقاف ولقد تضمن النظام القضائي الجديد في المملكة العربية السعودية إنشاء محاكم متخصصة بموجب المرسوم الملكي بالرقم م / ٧٨ وتاريخ ١٩ / ٩ / ١٤٢٨هـ بالموافقة على نظام القضاء ونظام ديوان المظالم الجديد بحسب صيغتيهما المرافقتين بالقرار ولقد تضمنت المادة التاسعة من هذا القرار على تكوين المحاكم وترتيبها الذي أحتوى البند الثالث منه تكوين محاكم الدرجة الأولى كالتالي:

أ - المحاكم العامة.

ب- المحاكم الجزائية.

ج- محاكم الأحوال الشخصية.

د - المحاكم التجارية.

هـ- المحاكم العمالية.

وجاء في هذه المادة من القرار وتختص كل منها بالمسائل التي ترفع إليها طبقاً لهذا النظام، ونظام المرافعات الشرعية، ونظام الإجراءات الجزائية. ويجوز للمجلس الأعلى

للقضاء إحداث محاكم متخصصة أخرى بعد موافقة خادم الحرمين الشريفين حفظه الله. والمتأمل في المرسوم الملكي يجد أن المرسوم الملكي قد طوّر نظام القضاء الجديد بإنشاء محاكم متخصصة مثل المحاكم التجارية والعمالية ومحاكم للأحوال الشخصية بينما قد تكون قضايا الأوقاف أكبر من القضايا التجارية وقضايا العمال وتحتاج قضايا الأوقاف إلى تطبيق الأحكام الشرعية والفقهية التي أجتهد الفقهاء عبر مرّ العصور في دراستها وسنّها وتقنينها للأوقاف مما يدل على خصوصية الأحكام الشرعية والفقهية الخاصة بالأوقاف بل أن نظام المرافعات في المملكة العربية السعودية قد خصص الباب الرابع عشر بمواده من المادة (٢٤٦) إلى المادة (٢٥٠) بأنظمة تخص الأوقاف وهو مما يدل على خصوصية الأوقاف عن القضايا أو الأمور العادية. ونظراً لأن المرسوم الملكي المذكور سابقاً الخاص بتطوير نظام القضاء قد ترك الباب مفتوحاً للمجلس الأعلى للقضاء لاستحداث محاكم متخصصة أخرى بعد الموافقة السامية عليه فإننا نأمل من أصحاب الفضيلة في المجلس الأعلى للأوقاف حفظهم الله ووفقهم لما فيه صلاح هذه الأمة إلى تلمس الحاجة إلى إنشاء محاكم متخصصة بالأوقاف خاصة وأن الوقف مؤسسة مستقلة بذاتها لها أنظمتها وأحكامها التي أرسّت قواعدها أحكام الفقه الإسلامي. كما أن الولاية العامة للأوقاف تحت إشراف السلطة القضائية الشرعية بل إن الفقهاء حددوا في النظر في قضايا الأوقاف وتولي الناظر أن من يعين الناظر هو قاضي القضاة لا كل قاضي كما جاء في البحر الرائق شرح كتر الدقائق - كتاب الوقف - الناظر بالشرط في الوقف / الموضع الثالث في النظر المولى من القاضي (وهاهنا تنبيه لا بد منه وهو المراد بالقاضي الذي يملك نصب الوصي والمتولي ويكون له النظر على الأوقاف قلت وهو قاضي القضاة لا كل قاض لما في جامع الفصولين من الفصل السابع والعشرين) كما جاء في نفس الموضع (فإن القاضي لا يملك نصب الوصي والمتولي إلا إذا كان ذكر التصرف في الأوقاف والأيتام منصوباً عليه في منشوره فصار كحكم نائب القاضي فإنه لا بد فيه أن يذكروا أن فلانا القاضي مأذون بالإجابة تحرزا عن هذا الوهم. اهـ) ويستدل من النصين السابقين تخصيص فئة من القضاة في أمور الأوقاف.

ثانياً: الرقابة المالية على الأوقاف:

تتمتع الأوقاف بالشخصية الاعتبارية المستقلة وبالأهلية اللازمة لمباشرة جميع الأعمال

والتصرفات التي تكفل تحقيق أغراضها فأفردت للأوقاف قوانينها الفقهية والشرعية الخاصة والتي أجتهد فيها علماء الفقه الإسلامي منذ القرون الأولى من عصر الإسلام وقد ذكرنا سابقاً أنه كما وقع الاجتهاد قديماً في نظام الوقف بالإمكان تطويره شكلاً ومضموناً، أي بتوسيع أهدافه والاجتهاد في أحكامه بما يؤهله للدخول في مجالات العمل المجتمعي والتنموي كافة وبما يواكب أساليب الإدارة في العصر الحديث وأيضاً بما يقوي دور الرقابة والإشراف عليه الأمر الذي يحافظ على استمرارية الوقف وعدم اندثاره أو تعطيله أو إبطاله.

وتتركز المهام الأساسية للناظر في إدارة أموال الأوقاف واستثمارها، والتصرف فيها على أسس اقتصادية وفق الضوابط الشرعية، بغرض تنمية وإحفاظة عليها وصرفها في مصارفها حسب شروط الواقفين. ولكن غياب الرقابة والإشراف وسوء الإدارة من بعض النظار على الوقف ويكمن ذلك في إهماله وعدم الاهتمام به أو استغلال الناظر بعض أمور الوقف لصالحه أو لصالح أبنائه أو عدم الاهتمام بصيانة أعيان الوقف الصيانة الدورية التي تحافظ على الأصول الثابتة للوقف. كما أن عدم مراجعة الناظر في حسابات الوقف وما حققه من إيرادات وما قام به من مصروفات جعلت الكثير من النظار يقوم بهذه التجاوزات وغيرها الأمر الذي يعود بالضرر الجسيم على الوقف وقد ينتهي بتعطيل الوقف أو إبطاله.

لذلك فإن التوصية الثانية في هذه الدراسة هي تطوير الرقابة المالية للوقف وذلك من خلال التعاقد مع بيت خبرة (محاسب قانوني) لتنظيم النظام المحاسبي ومراقبته وذلك رغبة في مزيد من التنظيم وحسن استغلال الأموال الوقفية وإيجاد تدقيق مستمر على تلك الأموال والدفاتر والسجلات المحاسبية.

وذلك بأن تقوم المحكمة المتخصصة بالأوقاف بإلزام جميع نظار الأوقاف المتوسطة والكبيرة وأقصد بالمتوسطة هي ما زاد إيراداتها عن (٥٠٠.٠٠٠ ألف ريال سنوياً) بالتعاقد مع مكتب محاسب قانوني يقوم بمراجعة حسابات الوقف وتقديم تقرير مالي سنوي عن تلك الحسابات وما تحتويه من إيرادات ومصروفات والتأكد من دقة البيانات المحاسبية وسلامتها والتأكد من المحافظة على أموال الوقف والتأكد من حسن استخدام وحفظ السجلات واستعمال الدفاتر والسجلات المحاسبية. مع تطوير العمل الإداري المنظم للناظر.

ولكي نطبق هذه الأسس المحاسبية فإنه يلزم على (الناظر) حسب جميع الأنظمة الإدارية الحديثة إتباع القواعد التالية:

- استخدام الدفاتر والسجلات المحاسبية والمتفقة مع أسس المحاسبة النظامية ويكون لكل سنة سجلاتها ودفاتها الخاصة بها.
- فتح حساب بنكي في أحد البنوك المحلية باسم الوقف يمارس الناظر من خلاله جميع الأمور المالية المتعلقة بالوقف حيث يتم إيداع جميع إيرادات الوقف فيه ويتم من خلاله الصرف على نفقات الوقف ومصروفاته وكذلك يتم من خلاله توزيع مستحقات المستحقين في الوقف.
- تعيين مراقب حسابات (محاسب قانوني) بعد موافقة الحاكم الشرعي (القاضي) على المكتب المختار وتكون مهمة المحاسب القانوني مراجعة حسابات الوقف وتدقيقها أسوة بما هو معمول به في إدارة الشركات.
- يعد الناظر خلال شهرين من انتهاء كل عام التقرير المالي السنوي يقدمها للقاضي (أو مجلس إدارة الوقف وهو ما سأقوم بطرحه من خلال التوصية الثالثة في هذه الدراسة) ومرفق به تقرير المحاسب القانوني وموضح فيه الإيرادات والمنصرفات والريع الموزع على المستحقين كما يوضح تقرير المحاسب القانوني إذا توجب أي ملاحظات على طريقة إدارة الناظر للوقف وتقييم أسلوبه في استثمار أموال الوقف على سبيل المثال تحقيق أجرة المثل لأعيان الوقف. ويوضح في التقرير أيضاً التوصيات التي يراها الناظر والمحاسب القانوني عن السنة القادمة.
- ومن خلال هذه الطريقة نستطيع تنظيم النظام المحاسبي والتأكد من حسن استغلال الأموال الوقفية وإيجاد تدقيق مستمر على تلك الأموال والدفاتر والسجلات المحاسبية. مما يحقق الرقابة المالية والإدارية على الناظر وبالتالي الاطمئنان على أموال الوقف.

ثالثاً: الرقابة الإدارية والإشرافية (مجلس إدارة الوقف):

نظراً لمهام القضاة وانشغالهم بكثرة القضايا التي تباشرها المحاكم الشرعية بالإضافة إلى حجم الأوقاف الكبير وبالذات في بلاد الحرمين الشريفين أصبح دور الرقابة الإشرافية على

الناظر أمر صعب. لذلك فإن بعض القضاة قاموا بتعيين مشرف على الوقف خاصة في الأوقاف الكبيرة وأقصد الكبيرة في حجم الأعيان الوقفية لكي يكون معيناً للقاضي في دور الرقابة والإشراف على الناظر. ورغم ذلك ونظراً لتطور العصر وكبر حجم استثمارات الأوقاف وتوسعها مما يجعل تلك المؤسسات الوقفية تحتاج إلى نظم رقابية شاملة تتضمن الأسس والأساليب والإجراءات الرقابية على كل أوجه أنشطتها المختلفة والاستفادة من ما تفتت عنه عقول وتجارب البشر من أساليب الرقابة والإشراف. فإذا نظرنا للتكوين الإداري لأي مؤسسة وقفية نجد أن الناظر هو صاحب السلطة الوحيدة التي منحها له الوقف أو الحاكم الشرعي لرعاية الأعيان الموقوفة وإدارة شئونها وتصريف أمورها والمحافظة عليها واستغلالها استغلالاً نافعاً وإجراء العمارة اللازمة لها. أي أنه المتصرف الشرعي الوحيد في كافة أمور الوقف ماعدا بعض الأمور المصيرية في الوقف والتي يلزم فيها موافقة الحاكم الشرعي. ولكن عند خروج الناظر عن مقتضى هذه الأمانة فكيف لنا معرفة ذلك خاصة وأن معظم الأوقاف وبمختلف أنواعها لا يعرف الموقوف عليهم حجم ريع الوقف وخاصة الأوقاف الخيرية أو الأوقاف الفتوية وهي الأوقاف التي أوقفت على فئة معينة (على سبيل المثال وقف المغاربة في المدينة المنورة هو وقف أوقف على كل من ترجع أصوله إلى المغرب العربي سواء حاصل الجنسية السعودية أو من المقيمين) ففي مثل هذه الأوقاف فإن عدد المستحقين غير محدد وقد يتفاوت من سنة إلى أخرى فلو ذكر الناظر أن عدد المستحقين هم ألف شخص فمن يستطيع التحقق من صحة كلامه وفي الأوقاف التي يصرف ريعها على بعض أعمال البر والخيرات من يستطيع أن يؤكد أن الناظر بالفعل قد صرف ريعها على أعمال البر والخيرات فهذا الأمر لا يتضح إلا من خلال الرقابة والإشراف المالي والإداري.

لذا فأني أقترح من خلال التوصية الثالثة أن يأمر الحاكم الشرعي بتكوين مجلس إدارة للوقف يتكون من أربعة أشخاص من كبار المستحقين في الوقف وإذا كان الموقوف عليهم في الوقف هي جهات خيرية وبرّ وصدقات فيكون مجلس الإدارة ممن يثق فيهم القاضي ويكون مهمة هذا المجلس هو الإشراف والرقابة على الناظر ويكون رأيه استشاري لأن حق القرار التنفيذي بيد الناظر في الولاية الخاصة ويبدد القاضي في الولاية العامة حسب ما نصت

الأحكام الفقهية والشرعية ويقوم المجلس في حال وجود تجاوزات من الناظر بمناقشته ونصحه في العدول عنها وفي حال تعنت الناظر وإصراره يرفع الأمر إلى القاضي الذي عين هذا المجلس. وأن يطبق المجلس الأهداف المرجوة منه وهي:

أهداف الرقابة الإدارية والإشرافية:

- المحافظة على الأصول الوقفية (أعيان الوقف) من استهلاكها واستنزافها لتحقيق التوازن بين مصالح الأجيال الحاضرة والأجيال المقبلة من المستفيدين.
 - التأكد والاطمئنان من التزام الناظر بتطبيق أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية إدارة واستثمار أموال الوقف بما يوافق تلك الأحكام مع التأكد من حرصه على المحافظة تلك الأموال وعدم تعرضها للمخاطر التي قد تضر بأقيامها.
 - التأكد من تطبيق شرط الواقف بكامل بنوده لأنه يعتبر هو الهدف الأساسي من قيام كيان الوقف وفي حال تجاوز الناظر بعدم تطبيق أحد تلك الشروط أو جزء منها يجب تحليل الأسباب وتقديم التوصيات للناظر بالعلاج وفي حال إصرار الناظر على تجاوزاته يرفع الأمر للقاضي.
 - تقديم النصيحة والمشورة للناظر في أساليب استثمار الوقف علماً بأن رأيهم يعتبر استشاري وليس تنفيذي ومن حق الناظر أن يأخذ به إذا أستحسنه ومن حقه أن يعض الطرف عنه إلا إذا كانت تلك المشورة تعود على الوقف بالفائدة العظيمة فإن رفضه يعتبر إضرار بأموال الوقف.
 - زرع الثقة والاطمئنان في نفوس المستحقين للوقف (الموقوف عليهم) بأن الوقف يلقي كل حرص واهتمام وأنه بأيد أمينة.
 - تغيير نظرة عامة الناس بتوصيل رسالة مهمة لهم بأن الوقف يحظى بكل اهتمام من السلطة الشرعية والتي تحقق التوازن والأمان للوقف من خلال الضوابط الدقيقة في أنظمة الرقابة والإشراف مما يزرع الطمأنينة لدى عامة المسلمين ويعيد لهم الثقة بالأوقاف الأمر الذي يحفزهم ويشجعهم على وقف أموالهم.
- ولتحقيق هذه الأهداف يجب أن تبني هذه الرقابة على أسس معينة هي:

أسس الرقابة الإشرافية لمجلس الإدارة:

- أن يكون المقصود من الرقابة هو المصلحة العامة للوقف بتقديم النصح والإرشاد للناظر المبني على روح الأخوة والتعاون والحب وليس المقصود الترسد والتشدد لتصيد الأخطاء والتشهير بالانحرافات والتجاوزات فالمقصود الإصلاح الإداري وليس التغيير الإداري.
 - الحاكم الشرعي (القاضي) هو من له سلطة الولاية العامة للوقف وهو من يقوم باختيار أعضاء مجلس الإدارة ويكون مرجع مجلس الإدارة إليه في كل أمر يبيدي فيه المجلس ملاحظاته على الوقف وإذا لم توجد أي ملاحظات على أعمال الناظر والوقف يحدد اجتماعاً واحداً سنوياً مع القاضي للمصادقة على التقرير المالي السنوي للوقف بحضور الناظر.
 - التحقق من التزام الناظر بالأمانة وحسن الخلق وبمخافة الله وبالسلوك المستقيم.
 - أن تكون الرقابة شاملة وليست جزئية بمعنى أن تشمل الرقابة كافة أوجه نشاطات الوقف وكافة ما يقوم به الناظر من أعمال وتشمل الرقابة أيضاً العاملين في الوقف إن وجدوا مع الأخذ في الاعتبار أن الإنسان غير معصوم من الخطأ.
 - أن تكون الرقابة دائمة ومستمرة وليست وقتية لكي يستطيع المجلس من معالجة أي تجاوزات في وقتها مع تقديم الحلول لها قبل استفحال هذه التجاوزات وذلك لضمان تطبيق أسس الرقابة والمصلحة العامة للوقف.
 - أن تكون الرقابة موضوعية مستوفية التقارير والملاحظات ومؤيدة بالأدلة المادية دون أن يكون للعاطفة والأهواء الشخصية تأثير على تلك التقارير. بل تكون واقعية وقابلة للتطبيق وخاصة في التوصيات بمعنى أن لا تكون تلك التوصيات تعجيزية.
 - عند اختلاف الرأي لأعضاء المجلس وتساوي الأصوات بينهم يكون الرأي المرجح هو الناظر.
- وعند تطبيق كافة هذه الأهداف والأسس فإن الرقابة الإشرافية لمجلس الإدارة سوف

- تحقق الغرض الذي أنشئ المجلس من أجله. ويقوم المجلس بعدة واجبات أهمها:
- التحقق من قيام الناظر بإجراء الصيانة الدورية على أعيان الوقف وتعميره حفاظاً على أصول الوقف من الاستهلاك والخراب معتبراً ذلك أول أعمال الناظر وواجباته
 - التأكد من تنفيذ الناظر لشروط الواقف وعدم إهمالها والالتزام بها.
 - التأكد من أداء الناظر لديون الوقف وأن أداء هذه الديون مقدم على الصرف على المستحقين لأن في تأجيلها تعريضاً للوقف بأن يحجز على ريعه.
 - التأكد من أداء الناظر لحقوق المستحقين في الوقف وعدم تأخيرها إلا بضرورة كحاجة الوقف إلى العمارة والإصلاح أو الوفاء بدين.
 - التحقق من أن الناظر ملماً بالطرق الشرعية في استثمار الوقف كأن يعرف مثلاً طرق الإجارة وأجرة المثل والأجرة مقابل الإصلاح والحكر والمزارعة والمساقاة لكي يستطيع استثمار الوقف الاستثمار المجدي النافع حسب ما أقره الشرع في أي نوع من أنواع الاستثمار للوقف. والتحقق من تطبيق الناظر الفعلي لطرق الاستثمار الشرعية في استثمار لأعيان الوقف فعلى سبيل المثال هل يطبق أجرة المثل في الوقف أم لا.
 - أي قرارات مصيرية للوقف كالبيع لأعيان الوقف وشرائها واستثمار أعيان الوقف والاستدانة والرهن وغيرها من الأمور المصيرية للوقف يبدي المجلس رأيه فيها ويعتبر هذا الرأي استشاري من حق القاضي أن يأخذ به أو يرفضه لأن القاضي صاحب الولاية العامة للوقف. كما أن رأي المجلس في غير الأمور المصيرية يعتبر أيضاً استشاري من حق الناظر أن يأخذ به أو يرفضه لأن الناظر صاحب الولاية الخاصة للوقف ولكن لو نتج عن مخالفة الناظر لرأي المجلس أي مضرّة للوقف على المجلس رفع ملاحظاته فوراً للقاضي.
 - عند شراء أو استبدال دار الوقف أو عيناً للوقف يعرض الناظر ذلك العقار على مجلس الإدارة الذي يبدي رأيه في ذلك العقار شريطة أن لا يكون لأحد منهم مصلحة في ذلك فإن اختلفت وجهات النظر بين المجلس والناظر ولم يقتنع الناظر

برأي المجلس يرفع الأمر للقاضي الذي يدرس الرأيان ويفصل بينهما ويأمر بما يراه يحقق المصلحة للوقف. علماً بأنه حتى في حال اتفاق جميع الأطراف فإن الرأي النهائي يكون للقاضي في هذا الأمر وفي كل القرارات المصيرية للوقف.

- التأكد من أن الناظر يوثق كافة الأمور المتعلقة بالوقف مثل مصروفات الوقف وعقود مستأجري عين الوقف ومجموع ريع الوقف وحقوق مستحقي الوقف إبراءً للذمة ودرعاً للشبهات وذلك باستخدامه الدفاتر والسجلات المحاسبية والمتفقة مع أسس المحاسبة النظامية.

- يصادق مجلس الإدارة على التقرير المالي السنوي الذي يعده الناظر والذي يوضح فيه الإيرادات والمنصرفات والريع الموزع على المستحقين وكذلك تقرير المحاسب القانوني وعلى المجلس إبداء رأيه إذا وجد أي ملاحظات على التقريرين بتقديم مذكرة للقاضي عند تقديم جميع هذه التقارير.

- تكون اجتماعات هذا المجلس بشكل دوري على سبيل المثال شهرياً أو كل ربع سنة بحضور الناظر أو بعدم حضوره إذا استدعى الأمر ذلك، ويمكن الدعوة إلى اجتماع طارئ إذا استدعى الأمر ذلك. وترفع نتائج الاجتماعات للقاضي إذا استلزم الأمر ذلك.

وبذلك نستوفي جميع الطرق الشرعية والنظامية التي تحقق لنا الرقابة والإشراف الشرعي والمالي والإداري على نظار الأوقاف راجياً من الله العليّ القدير أن أكون قد وفقت في دراستي هذه والتي أرجو من الله فيها الأجر والثواب وهذا هو الهدف الأساسي من هذه الدراسة والله ولي التوفيق.

الدكتور: فيصل بن جعفر عبد الله بالي

نظام الرقابة في الإدارة الوقفية بين النظرية الأخلاقية ونظرية الحضارة

د. كمال محمد صالح منصوري

بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية
الوقف الإسلامي "اقتصاد، وإدارة، وبناء حضارة"

مقدمة

وصفت الحضارة العربية الإسلامية بحضارة الوقف نظراً لارتباطها الوثيق بنظام الوقف، الذي كان له الدور الكبير في تشييد أساس البناء الحضاري للأمة، فقد أسهم الوقف في إقامة وتأسيس شبكة واسعة من المرافق والمشاريع ذات النفع العام والمؤسسات الرائدة في مجالات حيوية وحساسة شملت التعليم والصحة والثقافة والفنون والفكر، هذه المؤسسات والمرافق نجحت في تقديم خدماتها ومنافعها للمجتمع على مستوى عالٍ من الجودة والتميز.

- إشكالية البحث.

إن الإسهام الفاعل للوقف في البناء الحضاري للأمة والنجاح الذي حققته المؤسسة الوقفية على مدار قرون عديدة تجسد من خلال توفر إطار مؤسسي - إداري انتظم النشاط الوقفي في المجتمع وأداره بكفاءة وفعالية.

وعلى الجانب الآخر فإن هذا الإطار الإداري الوقفي أتى عليه حين من الدهر وأصبح محل الشكوى وتطرق إليه الفساد، نتج عنه تدهور مستويات الإنتاجية للأوقاف، وضعف الأداء التنموي للمؤسسة الوقفية، والفساد الإداري الذي أعمل معاول النهب والتعدي للأموال الوقفية، هذا الفساد الذي طال الإدارة الوقفية وكان أحد الأسباب القوية لتدخل الدولة في الأوقاف في عصور متأخرة، إنما نشأ لعدم كفاءة وفعالية جهاز الرقابة في الإدارة الوقفية.

فنظام الرقابة في الإدارة الوقفية والذي وضع أساسه مجتهدو المذاهب الفقهية وحسدته الممارسة الاجتماعية لنظام الوقف عبر قرون عديدة، كان مبنيًا على أساس حسن الظن والنوايا الطيبة، ولم يبن على أساس رقابة الأداء أو الإنجاز. هذا وقد ظل هذا النظام الرقابي يحكم الإدارة الوقفية قروناً عديدة، دون إعادة النظر أو تطويره بما يتماشى والنمو التراكمي الذي صاحب المسار التاريخي للمؤسسة الوقفية، كما لم يساير تطور المنحنى الحضاري للمجتمع.

و عليه فإن الإشكالية التي يطرحها هذا البحث تتمحور حول فعالية نظام الرقابة في

الإدارة الوقفية، وعدم قدرته في مراحل مختلفة من تاريخ المؤسسة الوقفية من كبج الفساد الذي دب في أوصال الإدارة الوقفية.

- أهداف البحث.

هذا البحث يسعى لتحديد خصائص وملامح نظام الرقابة في الإدارة الوقفية من خلال مدخل أساسي في فهم وتحليل الظاهرة الإدارية الوقفية، وهو المدخل الفقهي القائم على النظرية الأخلاقية في مجال الرقابة الإدارية في إدارة الوقف.

و من أجل فهم أعمق لأسباب فساد الإدارة الوقفية وضعف أدائها، ومن خلال مدخل نظرية الحضارة يكشف البحث عن الأسباب العميقة الكامنة وراء عدم كفاءة وفعالية نظام الرقابة في الإدارة الوقفية.

- أهمية البحث.

تكمن أهمية هذه المقاربة -نظام الرقابة الإدارية الوقفية والتطور الحضاري للمجتمع الإسلامي- باعتبار أن:

- الإدارة الوقفية يقع عليها عبء تحقيق رسالة الوقف ومقاصد الواقفين، بالحفاظ على أموال الوقف واثميرها وضمان جريان وديمومة منافعتها وحسن توزيع عوائدها ومنافعها.

- كفاءة وفعالية الإدارة الوقفية مرهون بوجود نظام رقابة إدارية فعال ومتوازن، يقيم الأداء ويكشف الاختلالات ويصحح الانحرافات في الإدارة الوقفية.

- فرضيات البحث.

- جوهر الأزمة في نظام الوقف وفساد إدارته وضعف أدائه التنموي، هو أنه لم يكن هناك تطور في الأبعاد المؤسسية والقيم الإدارية خاصة ما تعلق بمحاسبة الناظر والرقابة على أداء الإدارة الوقفية بما يتناسب مع ما شهده الفرد والمجتمع من تغير في القيم النفسية والاجتماعية الدالة على أحوال التطور الحضاري.

- المنظومة الفقهية لنظام الوقف قدمت صياغة تنظيمية للإدارة الوقفية ترجمتها الممارسة

الاجتماعية للوقف عبر تاريخ طويل.

- من الممكن صياغة نظام للرقابة الإدارية في المؤسسة الوقفية على أساس قاعدة أخلاقية بحتة.
- جهود نظام الرقابة في الإدارية الوقفية وعدم مواكبته للتطور الاجتماعي - إن على المستوى التنظير الفقهي أو على المستوى العملي - شكل الثغرة التي نفذ منها الفساد إلى الإدارة الوقفية، ومن ثم تراجع الأداء التنموي للأوقاف.
- فقه الوقف هو فقه اجتهادي، والحكم الشرعي الذي قام عليه نظام الرقابة في الإدارة الوقفية التقليدية
- الذرية والديوانية - هو اجتهاد وحكمة فقهية أثمرت حين تعاملت مع واقع اجتماعي وزمان محدد وبيئة خاصة.

منهجية البحث.

ل للوصول إلى هدف البحث وتحديد خصائص وملامح نظام الرقابة في الإدارة الوقفية من خلال تحليل الصياغة الفقهية لما يسمى محاسبة الناظر أو نظام الرقابة الإدارية الوقفية، والنظر في الممارسة الواقعية لنظام الوقف عبر تاريخ طويل، وبيان ما قد يكون هناك من مواطن الضعف والخلل فيه بالإضافة إلى توضيح جوانب القوة والمزايا التي يتمتع بها، نقدم تحليلاً يقوم على العناصر الاسترشادية الآتية:

المبحث الأول: عناصر العملية الإدارية الوقفية: الأصول الفقهية والقيم التنظيمية.

المبحث الثاني: نظام الرقابة في الإدارة الوقفية: الأسس الأخلاقية والمنهجية الإدارية: رؤية فقهية

المبحث الثالث: حركة منحى الحضارة و جهود نظام الرقابة الوقفية: استمرار حكمه فقهية لم تثبت.

المبحث الأول

عناصر العملية الإدارية الوقفية: الأصول الفقهية والقيم التنظيمية.

تتفق أدبيات علم الإدارة الحديثة على أن العملية الإدارية تتألف من مجموع عمليات أربع يطلق عليها عناصر العملية الإدارية والتي هي التخطيط والتنظيم والدفع أو التوجيه ثم الرقابة، والفقه الإداري الوقفي تناول بالبحث والتحليل عمليات الإدارة الأربع وإن لم يسمها بمسمياتها، حيث نجدتها في مصنفات الفقهاء تحت مسميات الصيغة والولاية ومحاسبة الناظر وأجرة النظارة.

أولاً: منهجية التخطيط في الإدارة الوقفية.

ينطوي النص الشريف للحديث النبوي الشريف "إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها" (١) على مضامين أساسية لعملية التأسيس تعبر عن أصول منهجية التخطيط الوقفي وهذا الحديث الذي رواه البخاري يشير إلى ثوابت يمكن بيانها من خلال العناصر الآتية:

١- عقد الوقف والدليل التنظيمي لمؤسسة الوقف.

عقد تأسيس الوقف (إنشاء الوقف)، هو عبارة عن سند مكتوب، يفصح عن مجموعة من المعلومات تتعلق بالوقف والموقوف عليه والموقوف، وهو يعبر عن مرحلة التخطيط والكيفية التي تتضمن تحديد الإطار التنظيمي للوقف وأسلوب إدارة الأصول الوقفية وتقسيم ريعها، وتحديد جهات استحقاق الريع الوقفي ومنافعه وتحديد آجاله الحرة والمستقلة المستمدة من نص الحديث "إن شئت..." يكون قد أعد الدليل التنظيمي لمؤسسة الوقف والذي في ضوئه يمكن مباشرة إدارة الملك الوقفي تنظيمياً وتوجيهاً ورقابة. ومن خلال عقد الوقف يمنح الواقف الناظر مبادئ يسير عليها ويسترشد بها وموارد ينميها

(١) محمد أمين ابن عابدين، حاشية رد المختار على الدر المختار، الجزء الرابع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، دون تاريخ، ص ٥٧١. وعمر حليمي، ترجمة محمد كامل الغزي الحلبي، إتحاف الأخلاف في أحكام الأوقاف مجموعة دلة البركة، جدة، دون تاريخ نشر، ص: ٢١٨.

ويثمرها وينهل منها وإرشادات يعمل بها، وأهداف ومقاصد يسعى إلى تحقيقها كنتائج، ومكافآت يجد من أجل نيلها.^(١)

٢- الرؤية الواضحة

إن انجاز عقد الوقف وصياغته تعني أن الوقف قد حدد أهداف الوقف وقدم رؤيته ووضع صياغة متكاملة لرسالة وقفه، إن أحد مفاتيح نجاح المؤسسة الوقفية هو وضوح الرؤية، فجميع الواقفين يؤسسون أوقافهم انطلاقاً من رؤية جامعة موحدة "حبس أصل وتصدق بها"، فهذه الرؤية تعبر عن حلم كل واقف يرجو الثواب والقربة وهي حلم يمكن أن يحققه الغني والفقير، وهي إحساس بغرض نبيل هو فعل الخير ومساعدة الآخرين ووتر انفعالي يعبر عن أشواق وجدانية وبواعث معنوية - الرغبة في الأجر - تحفز جمهور الواقفين للعمل والالتزام^(٢) والإقبال على الصدقة الجارية. فهذه الرؤية تقدم تصوراً للصورة الذهنية المستقبلية للمؤسسة الوقفية والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.^(٣)

٣- ارتباط الرؤية بالرسالة.

كذلك فإن هذه الرؤية "تحبب الأصل وتسبيل الثمرة" تشمل المبرر في وجود الوقف - جريان الصدقة أو تسبيل الثمرة - وهذا ما يجعل الرؤية تربط بالرسالة: ذلك على اعتبار أن الرسالة المنظمة إذا هي شملت المبرر من الوجود^(٤)، فنص الحديث النبوي الشريف يعبر عن رسالة الوقف فهو يتضمن الغرض من إنشاء الوقف كما يتضمن القيم التي يلتزم الواقفون بها كما يحدد المسارات الإستراتيجية (إن شئت حبست أصلها وتصدقت بها) (الحرية، المبادرة، التلقائية، الاستقلالية) (التركيز على خدمة ونفع المجتمع) كما تتضمن المعايير السلوكية (التحبس والتركيز على الأجل الطويل، حماية الأصول

(١) سنيفن. ر. كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، مرجع سابق، ص ٣٠٨.

(٢) محمد أمين ابن عابدين، حاشية رد المختار على الدر المختار، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص: ٥٧١.

(٣) سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، مرجع سابق، ص: ١٩٦.

(٤) سيد الهواري، الإدارة، التنظيم النظريات والهاكل والسلوكيات والممارسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨، ص: ١٢٧.

الوقفية، التصديق والتسجيل) وبالتالي فهي تعبر عن جوهر شخصية مؤسسة الوقف. فعبارة نص الحديث الشريف (إن شئت حبست أصلها وتصدق بها) سهولة القراءة والحفظ والفهم وهذا من خصائص الرؤية الجيدة.

٤- الوقف حرية: حرية تخطيط الاحتياجات المحلية.

الوقف حرية كما تعبر عن ذلك عبارة نص الحديث الشريف (...إن شئت حبست أصلها وتصدق بها...)^(١)، كما أن التنمية حرية كما عبر عنها خبير البرنامج الألماني للأمم المتحدة الهندي "أماريتا صن" في كتابه "التنمية حرية"، فهدف التنمية هو زيادة حرية الإنسان وهيئة أسباب سيطرته على بيئته ومقدراته وقدرته لبناء حاضره ومستقبله من واقع الشعور بالمسؤولية والابحائية الحرة، ومسؤولية الانتماء الاجتماعي.^(٢)

أما سياق الحديث الشريف فيشير إلى أن للوقف حرية الإنفاق وتوجيه موارد وقفه في كل ما فيه قربة، يستوي في ذلك الوقف على مصالح الإنسان ومنافع الحيوان والبيئة.^(٣) فالوقف قربة اختيارية، ومظهر لممارسة حرية عامة^(٤)، امتلاك الواقفين لحرية المبادرة يجعل منهم أصحاب القرار في تحديد الاحتياجات التنموية الملحة وترتيبها حسب أهميتها وتوجيه موارد المجتمع المحلي، مما يعزز ديمقراطية اتخاذ القرار المتعلق بالتنمية المحلية.

ثانيا: التنظيم في الإدارة الوقفية.

الأسس التنظيمية التي أقرها الفقه الوقفي لتنظيم المؤسسة الوقفية تضمنها أحكام الوقف في تناولها الفقهاء في مبحث الولاية على الوقف وناظر الوقف.

(1) Tom Peters et Robert Waterman, Le Prix de L'Excellence, les 8 leviers de la performance, Dunod, Paris, 1999, p84.

(٢) عبد الرحمن توفيق، مفكرون وأفكار صنعوا مجد الإدارة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٨٠.

(٣) أسعد ابن ممتي، كتاب قوانين الدواوين، الجمعية الزراعية الملكية، القاهرة، ١٩٣٤، ص: ٤٠٦.

(٤) شمس الدين السرخسي، المبسوط، دار المعرفة، بيروت، ١٩٨٩، ص: ٤٤.

١- خصوصية الإدارة الوقفية الذرية: الاستقلالية والتسيير الذاتي.

وذلك من حيث تعيين الواقف للناظر الذي يتولى إدارة كافة شؤون الوقف الذري دون تدخل أحد مهما كانت سلطاته، وحيث إن الوقف نوعان ذري وخيري، فإن إدارة كل وقف منهما اختلفت عن إدارة الوقف الثاني، وحيث إن الوقف الذري في إدارته يخضع لشروط الواقفين ومن يهيئونه على أنه متولٍ أو ناظر، فإن إدارة الوقف الذري تتصف بالخصوصية من حيث استقلاليتها عن أي جهة عليا وانعزال كل وقف في إدارته عن الأوقاف الأخرى، مما يعني أسلوب التسيير الذاتي للأوقاف الذرية، إلى أن يؤول الوقف في الأخير إلى القضاء أو إدارة الأوقاف العامة ممثلة في وزارة الأوقاف أو من يقوم مقامها من هيئات عامة.^(١)

٢- الولاية الخاصة للناظر وقمة الهرم التنظيمي في الإدارة الوقفية.

ذكر الإمام ابن تيمية أنه " ليس للحاكم أن يولي ولا يتصرف في الوقف بدون أمر الناظر الخاص، إلا أن يكون الناظر قد تعدى فيما يقع له ".^(٢) إن جعل ولاية الناظر المشروط من قبل الواقف أو المعين من قبل القاضي ذات أولوية في التصرف في أمور الوقف وإدارته دون تدخل من أية سلطة إدارية أعلى يجعل وظيفة الناظر في قمة الهرم التنظيمي للإدارة الوقفية.

فولاية ناظر الوقف أو القيم على الوقف ولاية خاصة فتقدم على الولاية العامة، والولاية الخاصة أقوى من الولاية العامة على الوقف كالقاضي أو الحاكم، ولا يحق لصاحب الولاية العامة أن يتصرف في مال الوقف مع وجود صاحب الولاية الخاصة، فليس للحاكم أو القاضي أن يتصرف في الوقف أو إدارة شئونه مع وجود ناظر ولو ولي هذا

(١) إبراهيم بن موسى الطرابلسي الحنفي، الإسعاف في أحكام الأوقاف، مكتبة النفاسة الدينية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص: ٦٦. ومنصور بن يونس البهوتي، كشف القناع على متن الإقناع، الجزء الرابع، مكتبة النصر الحديثة، الرياض، دون تاريخ، ص: ٢٦٩.

(٢) عبد الرحمان الضحيان، تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارده، أبحاث ندوة مؤتمر الأوقاف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة في شعبان ١٤٢٢ هـ، ص: ٨٨.

الناظر من قبله، إنما عليه إجراء التفتيش إذا قامت بعض القرائن على خيانة الناظر أو عدم استقامته، فللحاكم أو القاضي أن يفحص أعمال الناظر ويحاسبه،^(١) إذن فالتنظيم الفقهي الوقفي ينأى بسلطة القرار في الإدارة الوقفية عن جهة مركزية متسلطة، بل جاءت سلطة القرار في الإدارة الوقفية مشتتة، حيث لكل وقف ناظر خاص يمثل مركز السلطة والقرار فيه، وفي هذا المعنى يؤكد "توم بيترز" أنه إذا ما بعد مركز السلطة عن القلة المتسلطة - مهما كانت درجة تسامحهم ولطفهم - فإن كل شخص في المؤسسة سوف يشعر بالمسؤولية والارتباط بالمؤسسة.^(٢)

٣- قصر خط السلطة وانخفاض عدد المستويات التنظيمية بين مطلب "ابن عابدين" وإصرار "توم بيترز".

أورد ابن عابدين مطلباً "لا يملك القاضي التصرف مع وجود ناظر ولو من قبله".^(٣) فتأكيد الفقهاء لمبدأ تقدم الولاية الخاصة للناظر على الولاية العامة للقضاء في إدارة وقفه، يضع الناظر الوقفي في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة الوقفية مستقلاً بإدارة الوقف عن أي سلطة إدارية أخرى ما عدا السلطة العامة للقضاء. هذه القاعدة تجعل خط السلطة في المؤسسة الوقفية قصيراً جداً، وعدد المستويات التنظيمية قليلاً، فهو لا يتعدى ثلاث مستويات إدارية: - القاضي - الناظر - العاملين -.

هذه الوضعية تتماشى مع ما يطرحه الفكر الإداري الحديث، حول خط السلطة القصير والهيكل المدمج الذي تختفي فيه المستويات الإدارية الوسطى. فهناك شبه اتفاق عام

(١) عبد الستار أبو غدة وحسين حسين شحاتة، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ١٩٩٨، ص ١٢١، ومنصور بن بونس البهوتي، كشاف القناع عن متن الإقناع، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص: ٢٦٨.

(٢) عبد الستار أبو غدة وحسين حسين شحاتة، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، مرجع سابق، ص: ١٢٢.

(٣) ستيفن. ر. كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية دروس فعالة في عملية التعبير الشخصي، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٤١.

بين علماء الإدارة والمديرين الناجحين على أن خط السلطة يجب أن يكون أقصر ما يمكن، ففي دراسة لجمعية إدارة الأعمال الأمريكية لمائة شركة كبيرة تبين أن ٨٥ % منهم يحرصون على الاهتمام بتطبيق مبدأ قصر خط السلطة حتى ولو على حساب زيادة نطاق الإشراف.^(١)

فعالم الإدارة الأمريكي -توم بيترز- يصر على أن المستويات الإدارية للشركات والبنوك الكبيرة يجب ألا تزيد على ثلاث مستويات من خلال توسيع نطاق الإشراف^(٢). ففي كتابه "الازدهار من خلال الفوضى" انتقد بشدة الأشكال الهرمية للإدارة، حيث يقول: "أنا مصر على أن عدد المستويات يجب أن لا يزيد على خمسة كحد أقصى" مستشهدا بالهيكل التنظيمي للكنيسة الكاثوليكية التي تضم ٨٠٠ مليون من المؤمنين بها كمثال جيد للتنظيم البسيط، ويضيف أن المستويات الخمسة لا تطبق إلا في المؤسسات شديدة التعقيد كشركة "تويوتا" اليابانية التي لا يتعدى عدد مستوياتها الإدارية خمس مستويات^(٣) واقترح أن يكون ثلاث مستويات (مشرف - مدير إدارة - رئيس وحدة).^(٤)

٤ - الإدارة المحلية والإدارة الأهلية للوقف من خلال تولية الأقرب.

الأصل في النظارة أو الإدارة الوقفية أنها نظارة أهلية محلية أي من بلد الموقوف عليه، يباشرها الواقف أو من يشترطه من أبنائه أو أقربائه أو يعين لها ناظرًا من أهل جهته، لذا نجد في مصنفات الفقهاء عبارات مثل: "يولى الأرشد فالأرشد من أهل الواقف"، أو

(١) ستيغن. ر. كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٢) ستيغن. ر. كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، المرجع السابق، ص ٤٢٤.

(٣) إبراهيم بن موسى الطرابلسي الحنفي، الإسعاف في أحكام الأوقاف، مرجع سابق، ص ٦٢. وابن عابدين، حاشية رد المحتار على الدر المختار، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص: ٥٧٨. ومحمد عرفة الدسوقي، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، الجزء الرابع، دون تاريخ نشر، ص: ٧٧. ومنصور بن يونس البهوتي، كشف القناع على متن الإقناع، الجزء الرابع، مرجع، ص: ٢٥٨.

(٤) عبد الله بن بيه، مشمولات أجرة الناظر، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهاء الأول، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت: ١١-١٣ أكتوبر ٢٠٠٣، ص ص ٢٩٦-٣٠١-٢٨٧.

"الأقرب فالأقرب"، فقد ورد في عقد وقف عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أن الناظر فيه لذوي الرأي من أهله^(١)، لذا يشترط الفقهاء عند اختيار ناظر الوقف أن يكون إضافة إلى الأهلية اللازمة لإدارة الوقف أن يكون من قرابة الناظر، فقد جاء في المبسوط للسرخسي: "ولا يجعل -القاضي- الناظر من الأجانب ما وجد في أهل بيت الموقف وولده من يصلح لذلك... لأن الولد أشفق على وقف أبيه من غيره".^(٢) وإن أقام القاضي ناظراً أجنبياً ثم صار في ولده من يصلح صرفه إليه. فالناظر لأهل الواقف وقرابته، فالصغير إذا كبر تصير إليه والغائب إذا رجع تعود إليه.

٥ - مبدأ تكافؤ المسؤوليات والصلاحيات.

بجانب ما فرضه الفقهاء على الناظر من واجبات ومهام يقوم بها لصالح الوقف ومنفعة الموقوف عليهم، فقد منحوه سلطات وصلاحيات واسعة في إطار ضابط المصلحة، كبيع الوقف واستبداله وتفضيل في صرف الربح وإجازة واستثمار أملاك الوقف وغيرها من التصرفات المشروعة.^(٣) هذه الصلاحيات الواسعة تمكن الناظر من أدائه لمسؤولياته، وتحقيق مبدأ إدارياً مهماً وهو تكافؤ المسؤوليات والصلاحيات.^(٤)

(١) عبد الستار أبو غدة وحسين حسين شحاتة، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، مرجع سابق، ص ١٣٢. و محمد مصطفى الزحيلي، مشمولات أجرة الناظر، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت: ١١-١٣ أكتوبر ٢٠٠٣، ص ٣٣٤.

(٢) شمس الدين بن أحمد الرملي، نهاية المحتاج إلى شرح المناهج من الفقه على مذهب الإمام الشافعي، الجزء الخامس، مكتبة ومطبعة مصطفى البادي، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٤٠١. وابن عابدين، حاشية رد المختار على الدر المختار، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص: ٥٦٩.

(٣) ابن عابدين، حاشية رد المختار على الدر المختار، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص: ٥٦٩.

(٤) يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦. ص: ٢٣٨.

ثالثاً: التوجيه القيادية والدفع.

١ - القيادة: الدور القيادي للناظر وأهمية القيادة في الإدارة الوقفية.

لا يمكن استقصاء جميع التصرفات الإدارية الجائزة لناظر الوقف، وهي متنوعة بتنوع الأوقاف فأوقاف النقود والشركات ليست كأوقاف القار من المباني والمساكن، ولا كأوقاف الحيوان والمنقول، ووسائل تحصيل هذه المصالح تختلف باختلاف الزمان والظروف والبيئة التي تعمل فيها مؤسسة الوقف.

و لمعرفة ما يجوز لناظر الوقف من أعمال وتصرفات يمكن ذكر قاعدة أساسية حددها الفقهاء في إدارة الملك الوقفي وهي " أن يعمل متوليه كل ما في وسعه من أجل تحقيق مصلحة الوقف، ومنفعة الموقوف عليهم مراعيًا في ذلك شروط الواقف المعتبرة شرعاً، والاجتهاد في تنمية الوقف وصرفه في جهاته من عمارة وإصلاح وإعطاء لمستحق".^(١)

انطلاقاً من هذه القاعدة الأساسية في التنظير الفقهي لإدارة الوقف، فالناظر مكلف بأن يقوم بما يكلفه به الواقف، وبكل ما من شأنه الحفاظ على الوقف برعاية مصالحه، وكل تصرف تقتضيه مصلحة الوقف أو الموقوف عليهم وأن يستغل الوقف بما هو الأصلح، وذلك غير محصور ويختلف باختلاف الوقف ونوعه وغرضه، وبحسب الموقف والبيئة.

و باعتبار المصلحة أو الأصلح في إدارة شؤون الوقف حتى لو أدى ذلك إلى مخالفة بعض شروط الوقف،^(٢) فإن الفقه الإداري الوقفي يؤكد على أهمية القيادة في توجيه نشاط المؤسسة الوقفية ودور الناظر القائد في توجيه مؤسسة الوقف، فهامش التحرك وحرية التصرف في حدود ضابط المصلحة يكسب الناظر الوقفي روح المبادرة الذي هو جوهر القيادة الحقيقية.

وباعتبار أن القيادة حسب كل من " بيتر دراكر " و " وارين بينس " هي " أداء

(١) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٢، ص ٣٩٦.

(٢) عكرمة سعيد صبري، الوقف الإسلامي بين النظرية والتطبيق، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ٣٥٧.

الأشياء الصحيحة" (١)، أما "إدوارد ديمنج" مؤسس إدارة الجودة الشاملة فيقول: "إن مهمة الإدارة ليست قاصرة على مجرد الإشراف بل يجب على الإدارة أن تضطلع بدور القيادة... ويتطلب التحول الإداري المطلوب في أسلوب الإدارة الغربي أن يتحول المدراء إلى قادة" (٢) وباعتبارها تركز على تحقيق الهدف الأسمى والأهم، أي الأهداف المتعلقة برسالة المؤسسة ومواردها، فدور الناظر القائد يعتبر أساسيا وحاسما لتحقيق استمرارية العطاء وإدراك المنافع والحفاظ على الأصل الوقفي وتحقيق مقاصد الواقفين، فالناظر القائد يتعامل مع الرؤية ورسالة المؤسسة الوقفية، أي يتعامل مع رسالة الوقف ومع الفاعلية والنتائج. في حين أن الإدارة تركز على الكفاءة في الانجاز والإجراءات والسياسات. (٣)

٢- التحفيز والدفع في الإدارة الوقفية: التحفيز المادي والمعنوي.

شكل مبحث أجرة الناظر ومشمولاتها في الفقه الوقفي أساس نظام الحوافز والمكافآت في النظرة الوقفية وذلك من حيث مشروعية هذه الأجرة واستحقاقها وتحديد مقدارها، إضافة إلى مشروعية الحوافز والمكافآت.

أ - قيمة احترام الفرد في الإدارة الوقفية.

تعتبر قيمة احترام الفرد كالثقة، شيء أساسي للإدارة لأنها أساسية للأداء، فقد توجد الإدارة السياق الذي يجعل الأداء ممكنا ولكن الأفراد هم الذين يحققون الأداء، فالإدارة الفعالة تبني على احترام الفرد، ومن أجل تحقيق هذه القيمة عمد الفقهاء في تنظيرهم للإدارة الوقفية إلى حفظ كرامة الناظر من خلال منحه مزيدا من الصلاحيات والسلطات وإبعاد كل ضغط يمارس ضده أو يعيق سلاسة عمله، كما حرصوا على تصديقه وعدم مساءلته وتعزيزه إلا في حالات الشبهة والخيانة صونا لكرامته وحفاظا عليه. كما عمل

(١) جوان مارغريتا، الإدارة علم وفن، ترجمة نزهت طيب وأكرم حمدان، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، ٢٠٠٨، القاهرة. ص ٢٦٦.

(٢) زين الدين إبراهيم ابن نجيم الحنفي، البحر الرائق شرح كثر الدقائق، الجزء الخامس، ص ٢٤٢.

(٣) طلال عمر بافقيه، الوقف الأهلي، دار القبلة للثقافة الإسلامية، جدة، ١٩٩٨، ص ٢٣٦.

الفقهاء على حماية الناظر من كل مسائلة صونا لكرامته وحفاظا عليه، وكانت النتيجة شعور الناظر في مؤسسة الوقف بالمسؤولية والارتباط الوثيق بها.

ب - أجر المثل وسعر السوق في تحديد أجره الناظر وتقديرها.

تقدير الواقف للأجرة الأصل فيه أن يكون مساويا لأجر المثل، وقد عرف الفقهاء أجره المثل بأنها الأجرة التي قدرها أهل الخبرة السالمين من الغرض.^(١) كما أن حساب أجره المثل هو مسألة اجتهادية يمكن أن تتداخل في تحديدها عدة عوامل ومعايير بالنظر إلى الكفاءة وحسن التدبير والمقدرة الإدارية والتأثير الميداني في تنمية الوقف والحفاظ على أصوله وتحقيق مقاصد الواقفين، إضافة إلى الوقت المستغرق لأداء المهام، والنفع الذي يلحق الوقف جراء هذا العمل، والوسائل الإدارية المتاحة للناظر. فلا حد له شرعاً، وإنما تحدده مصلحة الوقف والعرف الجاري الذي لا يجافي المصلحة^(٢). فهو أشبه بسعر السوق.

ج - الزيادة على أجر المثل وتخفيف العاملين

يقر الفقه الإداري الوقفي جواز تخفيف العاملين لمصلحة الوقف والقائمين على شؤونه زيادة على أجر المثل إذا كانت شروط الواقفين تنص على إعطاء حوافز للعاملين، فقد يكون الأجر المقدر في حجة الوقف للناظر أكبر من أجر المثل، أما إذا لم تنص شروط الواقف على مثل هذه الزيادة في أجور العاملين فيسترد هنا بجواز مخالفة شرط الواقف بتحقيق مصلحة الوقف وحاجته لمثل هذا الأجراء.

فمن الجائز شرعاً تخصيص نسبة من ريع الوقف كحوافز للعاملين في الوقف بهدف الحصول على حسن الأداء وأفضل النتائج^(٣)

د - استحقاق الأجر يوم البطالة ومبدأ الاستقرار والأمان الوظيفي.

يؤسس الفقه الإداري الوقفي لمبدأ الأمان الوظيفي في العمل الإداري والمؤسسي حين

(١) ابن عابدين، حاشية رد المحتار على الدر المختار، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص ٤٤٨.

(٢) ابن عابدين، حاشية رد المحتار على الدر المختار، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص ٤٤٨.

(٣) جوان مارغريتا، الإدارة علم وفن، ترجمة نزهت طيب وأكرم حمدان، مرجع سابق، ص ٢٦٦.

يجعل من حق الناظر أو العاملين لصالح المرافق الوقفية استحقاق المعلوم أو الأجرة أيام البطالة كالجمعة ورمضان فهي أيام راحة واستجماع للقوى فيستحق الكفاية من بيت المال في يوم البطالة على الأصح^(١)، كما يستحق المعلوم عند وجود مانع من تأدية أعمالهم، من غير تقصير أو تفريط. فقد ورد في "حاشية ابن عابدين": "يستحق المعلوم عند قيام المانع من العمل ولم يكن بتقصيره سواء كان ناظراً أو غيره كالجاي...".^(٢)

إضافة إلى استحقاق المعلوم أيام البطالة عند عدم وجود العمل، فالناظر لا يعزل إلا بموجب جنحة أو عدم أهلية، وإذا عزز بناظر آخر من قبل القاضي عند اتهامه وعدم أمانته، فتبقي له أجرته كاملة، وهذا ما يعزز شعور الناظر بالاطمئنان والأمان الوظيفي وخلق انتماء متبادل بين مؤسسة الوقف والعاملين لها، مما يؤدي إلى بث روح المبادرة والإبداع والتمكين.^(٣)

إن مجموعة القواعد والأحكام التي أقرها الفقهاء لضبط أجرة الناظر كان الهدف منها الحفاظ على الوقف مستمرا في عطائه وتحسين أداء العاملين، وهي تشكل الأساس لنظام الحوافز والمكافآت في إدارة مؤسسة الوقف، وهذا النظام قام على أساس نوعين من الحوافز، مادية ومعنوية، فالحوافز المادية كان قوامها أجر المثل، إضافة إلى الزيادات والعلاوات إذا دعت مصلحة الوقف وحاجته ذلك، أما الحوافز المعنوية فتمثلت في ضمان استقرار العمل والأمان الوظيفي للنظار وعمال الأوقاف.

(١) سبغون. ر. كوفي، القيادة المرتكزة على المبادئ، مرجع سابق، ص ٣٢١.

(٢) أحمد بن داود المزحاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية (النسخة الالكترونية)، الطبعة الأولى، الناشر المؤلف نفسه، جدة، ٢٠١٠. ص ٣٥٩ - ٣٦٠.

(٣) فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ١١٠.

المبحث الثاني

نظام الرقابة في الإدارة الوقفية: الأسس الأخلاقية والمنهجية الإدارية.

أولاً: الأسس الأخلاقية لنظام الرقابة في الإدارة الوقفية: رؤية فقهية.

رغم أهمية وحساسية موضوع محاسبة الناظر أو الرقابة على أداء الإدارة الوقفية، إلا أن الفقهاء اقتصروا على اعتبار الناظر أميناً على ما تحت يده من أموال الوقف فيده يد أمانة لا يد ضمان، ولهذا إذا هلك شيء منه من غير تعدية، ومع عدم تقصير في الحفظ، فلا يضمن إذن ما هلك بآفة، أو أمر ليس في مقدوره دفعه، ولا الاحتياط له^(١) أنه وكيل على غيره في أدائه لأعمال النظارة والقيام على أموال الوقف، وقد أحالوا معظم الأحكام التي تتعلق بمحاسبة الناظر إلى القواعد العامة في موضوعات الأوصياء والأجراء والوكلاء.^(٢)

فالأصل في الناظر أن يكون أميناً لأن الأصل براءة الذمة وعلى هذا الأساس الأخلاقي القائم على منح الثقة للناظر وجدارته بثقة الواقفين أو القضاة، بين الفقهاء أحكامهم في محاسبة الناظر والرقابة على أدائه، فالمالكية يميزون بين ناظر شرط عليه الإشهاد على تصرفه وبين ناظر جدير بالثقة والأمانة لم يشترط عليه الإشهاد، بحيث يكفي بقوله دون شهود في الحكم على تصرفه.

أما الشافعية فيميزون عند محاسبة الناظر إذا كان الموقف عليهم معينين وبين أن يكونوا غير معينين حيث يكون التساهل في محاسبة الناظر عندما يكون الموقف عليهم غير معينين.

وأما الحنابلة فيميزون في محاسبتهم للناظر بين الناظر المتبرع وغير المتبرع، بحيث يكون الناظر المتبرع بعمله أميناً، أما الناظر الأجير فلا يقبل قوله إلا بينة، والناظر المتبرع هو من أصحاب الأخلاق والمروءات ومن عليه القوم فليس من اللائق مطالبتة بالحساب

(١) منصور بن يونس البهوتي، كشاف الفناع عن متن الإقناع، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص ٢٧٧.

(٢) طلال عمر بافقيه، الوقف الأهلي، مرجع سابق، ص ٢٣٩.

التفصيلي لأدائه بل يصدق دون بينة.^(١)

فهذه الأحكام التي قررها الفقهاء يظهر فيها تغليب الثقة على الشك، وتوقع الخير وحسن التصرف من الناظر، ولذا لم يوجبوا المحاسبة في أدوار زمنية ولم توضع في نظام شديد مانع عن العيش والفساد والتضليل، ومرد هذه الأحكام هو حرص الفقهاء على ترغيب الناس في إدارة الأوقاف وخشيتهم من أن التظن في تصرفات النظارة ومتولي الأوقاف يجعل أفاضل الناس يحجمون عن إدارتهم، ويمنع ذوي الأخلاق والمروعات عن التعرض للولاية عليها، وفي ذلك ضياع الأوقاف، وقد كان تعويل الفقهاء في نظرهم هذه على الأخلاق الفاضلة للنظار من صدق وأمانة وعدل وكفاية حيث أولى الفقهاء عناية وحرصاً شديدين في اختيار النظارة ووضعوا لذلك شروطاً من استوفائها يحوز جدارة الثقة لتولي منصب النظارة.

ثانياً: المنهجية الإدارية للرقابة في المؤسسة الوقفية.

١ - الثقة في الإدارة الوقفية: براءة الذمة وحسن النية وحماية الناظر من المساءلة.

بني نظام الرقابة الوقفية أساساً على أن الأصل فيه حكمة فقهية، وهي براءة ذمة الناظر وتغليب جانب الخير وحسن الظن بالناظر ما لم يكذبه الظاهر، وذلك لأن سوء الظن بالناظر يجعل أفاضل الناس وخيارهم يحجمون على تولي أمر الوقف وفي هذا خطر ضياع الأوقاف. فقد جاء في البحر الرائق ما نصه: (ينبغي للقاضي أن يحاسب أمناءه فيما لديهم من أموال...)^(٢). فالأصل في الناظر براءة الذمة شأنه شأن الأمناء، فالأمانة تنافي الضمان ويصدق قوله فيما قبض وفيما صرف.^(٣) وقد ذهب فقهاء الحنفية أبعد من نفي الحبس عن الناظر حين وضعوا نصوصاً لحمايته من مساءلة القاضي ومن ذلك (إن الشريك

(١) مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٤٤.

(٢) أماني قنديل، تطورات مؤسسات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٧٧.

(٣) يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سابق، ص ٢٤٧.

والمضارب والوصي والمتولي لا يلزم بالتفصيل...^(١).

فالثقة الممنوحة للناظر أو للإدارة الوقفية تعتبر القاعدة الذهبية للإدارة، فالإدارة إن لم تكن أمينة لن يساهم الموظفون بأفضل ما عندهم من أفكار، كما أنهم لن يبذلوا قصارى ما لديهم، وبدون الثقة لن يرى أفراد المؤسسة بأنها جديرة بثقتهم كما أن أفرادها لن يتقوا ببعضهم، وعندها ينهار التعاون والعمل الجماعي، فبدون الثقة ينهار الأداء^(٢).

٢- اختيار النظار ومتولي الأوقاف: التأسيس للرقابة الذاتية.

في الواقع العملي يعد توظيف العاملين المناسبين أحد مسؤوليات الإدارة الأكثر أهمية،^(٣) ولهذا فقد حرص الفقهاء على العناية الفائقة باختيار النظار مع حرصهم على أن تتطابق قدرات المرشح للوظيفة وتوجيهاته واهتماماته مع متطلبات وظيفة النظارة لما تتمتع به من خصوصية وحساسية، فكان الحرص على أمانة الناظر وصدقه ونزاهته وإخلاصه وعدالته وأخلاقه وسيرته بين الناس، فهذه الأخلاق التي على أساسها يختار الناظر الوقفي تعتبر جماع الأمانة والخلق القويم الذي يعول عليه الفقهاء في التأسيس للرقابة الذاتية كأحد أعمدة نظام الرقابة في الإدارة الوقفية، فما يتمتع به الأفراد أو ما يقومون به في حياتهم الشخصية يرتبط بشكل كبير بما يفعله هؤلاء الأفراد حين يزاولون وظائفهم في مؤسساتهم^(٤) حيث يعتبر رفع مستوى الحساسية الأخلاقية والرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة الوقفية من الوسائل المهمة في الوقاية من الفساد الإداري.^(٥)

فالرقابة الذاتية والتي هي أساس الأنواع الأخرى للرقابة إذا صلت، صلت ونفعت ببقية أنظمة الرقابة هي إحساس داخلي للموظف منشأه إيمانه بأن الله تعالى مطلع عليه

(١) منصور بن يونس البهوتي، كشاف القناع عن متن الإقناع، الجزء الرابع، مرجع سابق، ص ٢٧٧.

(٢) المحاسبية: مفهوم إداري جديد استعمل في أدبيات إدارة المنظمات غير هادفة للربح، وهو يعني وجود هيئة رقابية محاسبة ومراجعة عمل الإدارة. وهي من متطلبات الحكم الجيد.

(٣) مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، مرجع سابق، ص: ٢٤٦.

(٤) طلال عمر بافقيه، الوقف الأهلي، مرجع سابق، ص: ٢٤٣.

(٥) النموذج من إعداد الباحث.

وعلى أعماله وأنه محاسب عليها، هذا الإحساس يقوده إلى العمل الحسن واجتناب العمل السيئ طاعة لله تعالى، وهذا ما يجعله يحاسب نفسه قبل أن يحاسبه الآخرون، فيحرص على تقييم تصرفاته وإصلاحها وترشيدها وتوظيفها على البذل والعطاء والاتفاق والإحسان والمبادرة بالعمل الصالح والنافع.

٣- الموقف عليهم والرقابة الشعبية على أداء النظارة.

فالموقوف عليهم المعنيون لهم الحق في مطالبة الناظر بتقديم الحساب، فالقول قولهم في استلام حصصهم من الاستحقاق أو عدمه، كما أن الناظر مطالب بإبانة الحجة على صدق حساباته، أما إذا كان الموقف عليهم غير معنيين كالفقراء أو جهات الخير العامة، فللقاضي حق مطالبة الناظر بالحساب، وهو يصدق في القدر الذي أنفقه إن كان أميناً، وإن اتهم أو شك القاضي في تصرفاته فإنه يحلفه اليمين، وهنا يضع فقهاء الشافعية العادة كقيد لمصروفات الناظر.

٤- الشفافية والمساءلة.

الشفافية تعني وضوح التعاملات والتصرفات، سواء كانت مالية أو غيرها أمام الرأي العام أو أهل الحل والعقد، وجعل المعلومات المتعلقة بأعمال الموظف وقراراته متاحة لطرف آخر بما فيها زملاء العمل.^(١)

فالفقه الحنبلي يساير بقية المذاهب الفقهية الأخرى في أنه " لا اعتراض من أهل الوقف على من ولاه الواقف إذا كان أميناً"^(٢)، غير أن الحنابلة يؤسسون نوعاً من الرقابة الشعبية حين يمنحون أصحاب الوقف - المستحقون - حق الاعتراض على الناظر الأمين وغير الأمين إذا كان معيناً من قبل القاضي أو السلطة الحاكمة، وبهذا يصبح الناظر الأمين وغيره سواء في المحاسبة وتحمل المسؤولية والاستعداد للمساءلة.^(٣) باعتبار أن المساءلة في

(١) سيد الهواري، الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مرجع سابق، ص: ٣٢٧.

(٢) عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الكتاب العلمية، بيروت، دون تاريخ، ص: ١٧٤.

(٣) عبد الله بن محمد آل حنين، ضبط تصرفات نظار الأوقاف من قبل القضاء، أبحاث المؤتمر الثاني للأوقاف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١١ ديسمبر ٢٠٠٦، ص: ٩.

الإدارة يقصد بها خضوع كل شخص أو كل جهة مسؤولة للمراجعة وتحمل المسؤولية^(١). ولزيد من الشفافية الإدارية ورصد للإدارة الوقفية من خلال المشاركة في المعلومات المالية، أجاز الفقه الحنبلي للمستحقين مطالبة الناظر والإدارة الوقفية عما يحتاجون إلى عمله من أمور وقفهم حتى يستوي عمله وعلمهم فشفافية الإدارة الوقفية تقتضي الصديق والوضوح والمكاشفة^(٢) في مواجهة أصحاب الوقف، كما أن المشاركة في المعلومات المالية من جانب الموقوف عليهم تمنحهم قدرة على فهم مهام الناظر بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكثر كفاءة وأعلى جودة^(٣).

٥- الرقابة المؤسسية (الديوان) والمحاسبية.

ومن أجل رقابة مؤسسية خارجية جاء في الكشف ما نصه (ولولي الأمر أن ينصب ديواناً مستوفياً لحساب أموال الأوقاف عند المصلحة... وإذا قام المستوفي بما عليه من العمل استحق ما فرض له، وإن لم يقم به لم يستحق... ولا يعمل بالدفتري الممضي منه المعروف في زمننا بالمحاسبات في منع مستحق ونحوه إذا كان بمجرد إملاء الناظر والكتاب على ما أعيد في هذه الأزمنة...^(٤))، فالديوان الذي ينشئه الحاكم مهمته محاسبة الناظر، والبيان المقدم للديوان يجب أن يكون مستوفياً، أي مفصلاً لموارد الوقف ووجوه الإنفاق كما أن من مهمة الديوان مراقبة تنفيذ شروط الواقفين ووصول المستحقات والمنافع إلى مستحقيها.

ويجسد وجود الديوان كهيئة رقابة لمحاسبة ومراجعة نظارة الأوقاف مفهوم المحاسبية^(٥) والتي هي ناتجة عن المساءلة حيث أنه من مستلزمات المحاسبية إدارة مالية دقيقة

(١) منذر الفحيف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر، دمشق، ٢٠١٠، ص ٢٩١-٢٩٢.

(٢) سليمان الخطيب، أسس مفهوم الحضارة في الإسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ١٩٩٠، ص ٢٤.

(٣) حسين مؤنس، الحضارة، دراسة في أصول وعوامل قيامها وتطورها، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٧٨، ص ٤٨-٩٦.

(٤) سعيد عبد الفتاح وآخرون، دراسات في تاريخ الحضارة الإسلامية العربية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٥.

(٥) المرجع السابق، ص ٥.

ومراجعة الناظر وإعلان واضح كاشف للنتائج^(١). ومن البديهي أن الديوان لا يحكم بصدق أو تكذيب ما جاء في البيان المقدم من قبل الناظر إلا بعد التأكد والتثبت والرجوع إلى الواقع وأهل الخبرة.^(٢)

ثالثاً: أهداف الوقف ومعايير نموذج الرقابة الوقفية المتوازنة.^(٣)

تعتبر شروط وأهداف الواقفين والتي نجدها في حجج وعقود الوقف، إضافة إلى واجبات الناظر ومهامه الإدارية التي أقرها الفقهاء من أهم محددات ومعايير أداء النظارة الوقفية، بما تقاس أمانة الناظر وكفاءته، وعلى أساسها يمكن تصور نموذج متوازن للرقابة الوقفية بيانه على النحو التالي:

١- معايير الفاعلية التنظيمية المرتبطة بالوقف:

- الحفاظ على الأصول الوقفية، مدرة للمنافع والخدمات، إذا كانت أوقافاً مباشرة.
- تنمية هذه الأصول وتتميرها إذا كانت أوقافاً استثمارية مدرة للربح والربح.
- توليد المنافع وإنتاج الخدمات وتحصيل الربوع والأرباح.

٢- المعايير المرتبطة بالواقفين والموقوف عليهم:

- تنفيذ شروط الواقفين وتحقيق مقصدهم في جريان الصدقة.
- وصول منافع الوقف وحصص المنتفعين من الوقف كاملة إلى مستحقيها وفي الوقت المناسب.
- رضا المستحقين عن أداء النظارة الوقفية.

(١) سليمان الخطيب، أسس مفهوم الحضارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ٣٢-٦٥.

(٢) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، ١٩٨٧، ص ٥٦.

(٣) حسين مؤنس، الحضارة، دراسة في أصول وعوامل قيامها وتطورها، مرجع سابق، ص ٢٧-٣٩.

٣- المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية ومهام الناظر الإدارية:

- قيام الناظر بواجباته على أكمل وجه.
- اجتناب كل ما يسيء إلى الناظر ويحط من مكانته ويضر بمصلحة الوقف ومصلحة الموقوفين عليهم.
- أن يعمل الناظر رأيه بما هو أصلح للوقف والموقوف عليهم.

٤- المعايير المرتبطة بالعاملين لصالح الوقف. (الرضا الوظيفي):

- رضا الناظر لما يناله من الأجر والحوافز.
- رضا العاملين لمصلحة الوقف لما ينالونه من الأجر والحوافز.
- المحافظة على العاملين لمصلحة الوقف.

و ما يمكن ملاحظته على هذه المعايير أنها مرتبطة بأركان الوقف (الوقف، الواقف، الموقوف عليه) ولها علاقة بأهداف ورسائله، كما أنها معايير متوازنة^(١) تجمع بين الأهداف المادية كتنمية الأصول الوقفية والحفاظ عليها قائمة والأهداف غير المادية كتنفيذ شروط الواقفين وضمان استمرارية منافع الوقف لتحقيق مقصد الصدقة الجارية، ورضا كل من الواقف ومستحقي منافع الوقف، إضافة إلى الأهداف المالية كتحصيل الربح وإدارة الأرباح والنافع وتوزيعها على مستحقيها.

رابعاً: أنواع الرقابة القضائية على الإدارة الوقفية.

إضافة إلى دوره الأساسي في فض النزاعات تعتبر المحافظة على الأوقاف ومراقبة تصرفات النظار من الأعمال الولائية التي أدخلت على القضاء^(٢) التي يغلب عليها الطابع الإداري. فقد قرر الفقهاء أن من مهام القضاء النظر في أمر الوقف بنصب النظار عليهم ومراقبة تصرفاتهم ومحاسبتهم على ما يحدث فيها من تقصير وإهمال وانحراف عن ما هو

(١) سعيد عبد الفتاح وآخرون، دراسات في تاريخ الحضارة الإسلامية العربية، مرجع سابق، ص٦.

(٢) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، مرجع سابق، ص٥٦.

مقرر واتخاذ التدابير والإجراءات لتصحيح الأخطاء والانحرافات. وبالنظر إلى ما قرره الفقهاء من قواعد وأحكام تضبط تصرفات الناظر نجد أنها تؤسس لأنواع ثلاثة من الضبط أو الرقابة، هي الرقابة القبلية (الضبط الوقائي) والرقابة الآتية (الضبط الرقابي) والرقابة البعدية (الضبط الاحتسابي)^(١)

و يعتقد أن الفقه الإسلامي إنما ذكر القضاء كجهة مرجعية للإدارة الوقفية بسبب عدم وجود أجهزة رقابية وتفتيشية ملائمة في المجتمع، إضافة إلى عدم تطور الأنظمة الرقابية الإدارية، الأمر الذي أدى في الواقع العملي إلى التغاضي عن الكثير من الفساد في إدارة الأموال الوقفية.^(٢)

وباستثناء ما جاد به الفقه الحنبلي من أفكار مبدعة أكثر إحكاماً وتماشياً مع تغير الزمان والأحوال بخصوص محاسبة الناظر أو نظام الرقابة في الإدارة الوقفية، هذا النظام الرقابي تضمن مبادئ وقواعد شملت الشفافية والمساءلة والمحاسبة للناظر كما أسسها مجتهدو المذاهب قامت في عمومها على أساس أخلاقي وحكمة فقهية أساسها تحسين الظن بالنظار وأن الناظر أمين على ما تحت يده من الأوقاف.

(١) حسين مؤنس، الحضارة، دراسة في أصول وعوامل قيامها وتطورها، مرجع سابق، ص ١٣٤ - ١٠٦.

(٢) عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة، مرجع سابق، ص ١٣٤-١٣٥.

المبحث الثالث

حركة منحى الحضارة وجمود نظام الرقابة الوقفية:

استمرار حكمة فقهية لم تثبت.

تشير المتابعة التاريخية لتطور الحضارة الإسلامية إلى وجود تلازم ومسايرة بين منحى تطور هذه الحضارة ومنحى تطور الظاهرة الوقفية أو تطور حضارة الوقف.

أولاً: مفهوم الحضارة ونظريات الحضارة.

يشير المدلول اللغوي للفظ " الحضارة " إلى الإقامة في الحضر، وإلى مظاهر الرقي العلمي والفني والأدبي والاجتماعي في الحضر.^(١)

أما المعنى الاصطلاحي للفظ الحضارة فهي تعني ثمة أي مجهود يقوم به الإنسان لتحسين ظروف حياته على وجه الأرض مادياً أو معنوياً، ومن الواضح أن التحسن المعنوي مقدم على التحسن المادي لأن الغاية القصوى للتحسين هي شعور الإنسان بالأمان والاطمئنان والكفاية وقيام المجتمع على التفاهم والتعاون والمحبة، مجتمع تقوم حياته على مبادئ ومكارم الأخلاق ووعي لنفسه ووظيفة والطريق الذي ينبغي أن يسلكه^(٢).

كما يعبر مفهوم الحضارة عن " المستوى الفكري والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والفني والروحي لمجتمع أو فرد معين"^(٣) ، بحيث يصعب تصور وجود فرد أو مجتمع يعيش دون حضارة، فهو يعيش من خلال مستوى معين من المعيشة ينظم وفقه حياته، ومستوى معيناً من التفكير يعالج به شؤونته وعلاقاته ونظرة معينة للحياة يحدد من

(١) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، مرجع سابق، ص ٦٣-٧٥.

(٢) شرف الدين النووي، صحيح مسلم شرح النووي، باب الوقف، الجزء الحادي عشر، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ١٩٨٤، ص ٨٦.

(٣) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، مرجع سابق، ص ٤٨٩-٤٩٨-٤٨٤.

خلالها تصوره لمظاهرها ومجريات أحداثها.^(١)

والحضارة حسب "ول ديورانت" نظام اجتماعي يعين الإنسان على الزيادة في إنتاجه الثقافي حيث تتألف الحضارة من عناصر هي: الموارد الاقتصادية والسياسية والتقاليد الخلقية ومتابعة العلوم والفنون. أما "ألبرت شفيترز" فيرى أن الحضارة هي التقدم الروحي والمادي للأفراد والجماهير على السواء.

مما سبق يمكن القول أن تعريف لفظ الحضارة يركز على البعدين الروحي والأخلاقي، والذي يشير إلى الحضارة في بعديها المعنوي الثقافي والمادي.^(٢)

و دراسة التاريخ البشري تعين على التعرف على أسباب نهوض الحضارات أو جمودها وتدهورها ومن خلال دراسة التاريخ يمكن صياغة هذه العوامل في شكل نماذج نظرية أو قوانين حاكمة لمظاهر الحضارة وهذا ما قام به كل من "أوزفالد شبنجلر" و"أرنولد تويني" وهذا الأخير هو صاحب أحد أهم وأشمل دراسة من هذا النوع حيث درس إحدى وعشرين حضارة دراسة شاملة مقارنة، حيث قدم نظرية التحدي والاستجابة لتفسير ظاهرة الحضارة،^(٣) هذه النظرية ترى أن حركة التاريخ لا ترجع إلى الظروف الجغرافية أو الجنس البشري، حيث لا بد أن تكون نتيجة لنوع من التفاعل بينهما، أي أن الإنسان يتحرك للعمل الحضاري إذا وجد الظروف التي تضطره إلى ذلك.

أما نظرية البيئة الجغرافية فهي تقوم على أساس أن للظروف الطبيعية والبيئة التي ينشأ فيها شعب من الشعوب أثر كبير في الشكل الحضاري الذي ينشئه، لأن الإنسان يأخذ مادة حضارية من البيئة التي حوله والظروف الطبيعية التي تحيط به لها عظيم الأثر في حفز همته للبناء والإنشاء والابتكار، أو تثبطه وتحرمه من كل تطلع، كما أن السلوك النفسي يتماشى بصورة ثابتة ومستمرة مع اختلاف البيئة الطبيعية.

(١) أبو بكر أحمد بن عمرو الشيباني - الخصاصف - أحكام الأوقاف، مكتبة الثقافة الدينية، القاهرة، د ت ن، ص ٩.

(٢) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، مرجع سابق، ص ٧٥.

(٣) أبو بكر أحمد بن عمرو الشيباني - الخصاصف - أحكام الأوقاف، مرجع سابق، ص ٦.

وأما نظرية الأجناس وحركة الحضارة لصاحبها المفكر الفرنسي "سان سيمون" فخلاصتها أن هناك أجناس قادرة على صنع الحضارة لأن جنسها - أو نفر من قادتها - مهياً للتقدم والترقي، وهناك أجناس أخرى غير قادرة أو ذات قدرة ضعيفة على صنع الحضارة لأنها لا تتمتع بمواهب كافية للتقدم.^(١)

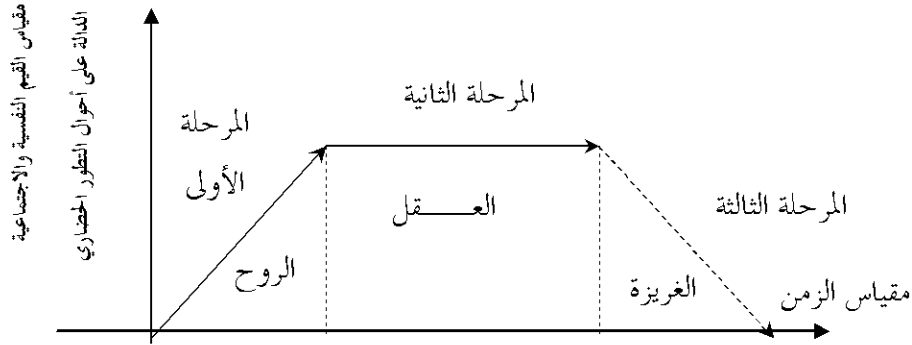
ثانياً: منحى تطور الحضارة.

تاريخ البشر منذ أقدم العصور عبارة عن سلسلة من الحضارات، بعضها ارتبط بأماكن معينة وعصور محددة وبعضها ارتبط بدول وحركات سياسية أو دينية، وفي جميع هذه الحالات تزداد أهمية الحضارة بما تقدمه من إضافة بناءة لمسيرة البشرية، وما تأتي به من إسهام فعال في رقي الإنسان فكرياً وروحياً وخلقياً ومادياً.^(٢)

يرى فيلسوف الحضارة "مالك بن نبي" أن دورة الحضارة تتم على هذا المنوال، إذ تبدأ حينما تدخل التاريخ فكرة دينية معينة أو عندما يدخل التاريخ مبدأ أخلاقي معين كما أن هذه الدورة تنتهي حينما تفقد الروح نهائياً هيمنتها على توجيه السلوك الفردي، وهنا يمكن القول أن الحضارات الإنسانية حلقات متصلة إذ تبدأ الحلقة الأولى بظهور الفكرة الدينية، ثم يبدأ أفولها بتغلب جاذبية الأرض عليها بعد أن تفقد الروح ثم العقل، حيث يمكن تمثيل مسار دورة الحضارة بيانياً من خلال البيان التالي:

(١) ستيفن آر كوفي، القيادة المركزة على مبادئ، ترجمة مكتبة جرير، ٢٠٠٥، ص ٣٠٣.

(٢) ستيفن آر كوفي، القيادة المركزة على مبادئ، المرجع سابق، ص ٣٠٨.



دورة التطور الحضاري

المصدر: مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، ١٩٨٧، ص ٥٦.

فالشكل يشير إلى أن التطور الحضاري ينطلق من الفكرة الدينية التي تطبع الفرد بطابعها الخاص وتوجهه نحو غايات سامية، فالحضارة لا تظهر في أمة من الأمم إلا في صورة وحي من السماء يكون للناس شرعة ومنهاجا وتطلع إلى ما وراء الحياة الأرضية. فالحضارة الإسلامية كأنما ولدتها عبارة "اقرأ" فمن تلك اللحظة وثب العرب البدو البسطاء الذين مستهم شرارة الروح على مسرح التاريخ، يتطلعون إلى ما وراء أفق الأرض وبعيدا عن حقبتهم، حيث ظلوا قرونا مديدة يحملون للعالم حضارة جديدة ويقودون العالم إلى التمدن والرقى.^(١)

أما العلامة "عبد الرحمن بن خلدون" فقد سمي هذه الدورة التي تسلكها الحضارات في مسارها وخط سيرها دورة العمران. وخلاصتها أن البداوة هي المرحلة الأولى في حياة كل جماعة إنسانية وهو يقسم أدوار تطور الجماعات إلى مراحل يغلب أنها أربع وقد تكون

(١) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، مرجع سابق، ص ٥٣.

ثلاثاً أو ستاً، ولكن كل صعود مهما طال مصيره إلى الهبوط ومن هذا المجال وصول الأمة إلى أعلى درجات القوة والسلطان ثم نهاية الشرف والمجد أي نهاية قوة الدولة والحضارة.^(١) وقد تمكن "ابن خلدون" من اكتشاف منطق التاريخ في مجرى أحداثه حيث قدم صياغة للدورة التاريخية يقوم على مفهوم عمر الدولة الذي يشبه الأعمار الطبيعية للأشخاص، وأن الدولة في الغالب لا تعدو أعمار ثلاثة أجيال فهذا العمر بمثابة عمر الشخص من التزايد إلى سن الوقوف، ثم إلى سن الرجوع.^(٢)

١- المرحلة الأولى: السمو الأخلاقي والوقود الحضاري.

في هذه الحقبة ظلت روح المؤمن هي العالم النفسي الرئيسي من ليلة نزول الوحي إلى أن وصلت إلى القمة الروحية للحضارة الإسلامية حيث يتعلق الأمر بحالة خاصة وشروط خلقية وعقلية ضرورية للإنسان كي يستطيع أن ينشأ ويبلغ حضارة. فالفرد في هذه الحالة ليس أساسه إلا الإنسان الطبيعي أو الفطري حيث يتحرر الفرد جزئياً من قانون الطبيعة المفطور في جسده، ويخضع وجوده في كليته إلى المقتضيات الروحية التي طبعها الفكرية الدينية في نفسه حيث يمارس حياته في هذه الحالة الجديدة وفق قانون الروح.^(٣)

وهو القانون نفسه الذي كان يحكم أول الصحابة الواقفين "عمر بن الخطاب رضي الله عنه" حينما تصدق بأنفس أمواله وهي بساتين خيبر جعلها في الفقراء وفي القربى وفي الرقاب وفي سبيل الله وابن السبيل والضياف.^(٤)

وهو القانون نفسه الذي كان يحكم الصحابي "أبو طلحة الأنصاري رضي الله عنه "

(١) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، المرجع سابق، ص ٥٩-٧٦.

(٢) محمد أمين، الأوقاف والحياة الاجتماعية في مصر دراسة تاريخية وثائقية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٥٣.

(٣) موريس كروزيه، موسوعة تاريخ الحضارات العام - القرون الوسطى -، المجلد الثالث، ترجمة يوسف أسعد داغر وفريد م داغر، عويدات للنشر والطباعة، بيروت، ٢٠٠٣، ص ١٢٨.

(٤) محمد أمين الأوقاف والحياة الاجتماعية في مصر دراسة تاريخية وثائقية، مرجع سابق، ص ١١٢.

حيث تصدق بأحب ماله إليه وهو حديقة "بيرحاء"، وهو أيضا نداء الروح الذي جعل "عثمان بن عفان رضي الله عنه" يقايض "بئر رومة" أعذب ماء في المدينة بالجنة^(١)، وهو النداء الذي جعل "علي بن أبي طالب كرم الله وجهه" يوقف أرض "ينبع"^(٢)، إنها صيحة الروح التي تحررت من إثثار غريزة التملك بعدما تمت سيطرة العقيدة عليها نهائيا في ذاتية الصحابة.

كذلك كان المجتمع الوليد يحكمه هذا التغير نفسه، حيث صمت صوت الغريزة وصوت العقل لا يزال صامتا فكل لغة هذه الحقبة من تاريخ الحضارة الإسلامية كانت روحية المنطق^(٣) والتصور والسلوك، وتكتمل صورة المجتمع الذي يحكمه قانون الروح حتى عند قول الصحابي "جابر بن عبد الله": (فما أعلم أحدا كان له مال من المهاجرين والأنصار إلا حبس مالا من ماله صدقة مؤبدة...)^(٤).

وعلى مستوى إدارة شؤون الحياة ومنها إدارة الوقف فالشواهد التي بين أيدينا حول هذه الحقبة أو المرحلة تبين أن سلطة الروح هي التي كانت تحكم تصرفات الأفراد وسلوكهم ونظرتهم إلى الأمور فعمر بن الخطاب يختار لإدارة وقفه أفضل أولاده حفصة أم المؤمنين، ثم يتبعها الأرشد والأصلح من قومها وتماشيا مع منطق هذه المرحلة جاءت شروط اختيار إدارة الوقف تؤكد على أهمية أخلاقية الإدارة الوقفية فالعدالة والأمانة والكفاءة والأهلية جعلت من الإدارة الوقفية إدارة روحية قائمة على المبادئ^(٥). إدارة تركز على

(١) مالك بن نبي، وجهة العالم الإسلامي، بيروت، دار الفكر، ١٩٧٠، ص ٥٤، نقلا عن سليمان الخطيب، أسس مفهوم الحضارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٢) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، المرجع السابق، ص ٥٩-٧٩.

(٣) سليمان الخطيب، أسس مفهوم الحضارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٤) فؤاد عبد الله العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٠، ص ٥٦.

(٥) مالك بن نبي، الظاهرة القرآنية، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر، دمشق، ١٩٧٨، ص ٦٩.

العدل والأمانة والكفاءة والفعالية^(١)، إدارة يمنح فيها المدير الناظر الثقة وحسن الظن به وبقدراته.

وعليه فإن وضع الحلول للمشاكل والمناهج والأنظمة لا بد وأن ينسجم مع ما تقتضيه المرحلة التي يتمركز فيها المجتمع وعلاج أي مشكلة يرتبط بعوامل زمنية نفسية ناتجة عن فكرة معينة تؤرخ من ميلادها عمليات التطور الاجتماعي^(٢)

٢- المرحلة الثانية: امتداد شعاع الفكرة الدينية وحرارة البناء الحضاري.

في هذا الطور بدأت تظهر بوادر الفتور الدالة على بداية أفول سلطان الروح على سلوك وحركة الأفراد ويوافق بداية هذا الطور في الحضارة الإسلامية تحول الخلافة إلى الملك الذي يسوده العقل وتزينه الأبهة والعظمة حيث خرجت الحضارة من عمق النفوس كقوة دافعة إلى سطح الأرض تنتشر أفقياً من شاطئ الأطلنطي إلى حدود الصين حيث توسعت وانتشرت الحضارة الإسلامية فوق الأرض، يدفعها في حركة توسعها بما تبقى لديها من مخزون روحي.

في هذه الحقبة بدأ العلم ينتشر بفضل أساتذة سطعت أسماؤهم في عالم المعرفة كالفارابي والرازي والخوارزمي وابن سينا وغيرهم، إلى ابن خلدون الذي أضاعت عبقريته غروب شمس الحضارة الإسلامية في نهايتها.

وفي هذه المرحلة يواصل المجتمع الذي أبرزته فكرته الدينية إلى النور تطوره وتكتمل شبكة روابطه الداخلية بقدر امتداد إشعاع هذه الفكرة في العالم فتنشأ المشاكل المحسوسة لهذا المجتمع الجديد نتيجة توسعه كما تتولد ضرورات جديدة نتيجة اكتماله وحتى تستطيع هذه الحضارة تلبية متطلبات هذه المرحلة تسلك منعطفاً جديداً هو منعطف العقل الذي لا

(١) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، المرجع سابق، ص ٦٦-٦٧.

(٢) سليمان الخطيب، أسس مفهوم الحضارة في الإسلام، مرجع سابق، ص ٦٩.

يملك سيطرة الروح على الغرائز أو السلوك الفردي أو المجتمعي حينئذ تشرع الغرائز كحب الأثرة وحب التملك في التحرر وهنا تفقد الروح سيطرتها على الغرائز والسلوك تدريجياً، كما أن المجتمع يخفف من ممارسة ضغطه على الفرد.

هذا التطور يستمر في نفسية الفرد في البنية الأخلاقية للمجتمع الذي يكف عن تعديل سلوك الفرد وبنفس القدر يكف التحرر الأخلاقي الذي يمارسه الفرد في أفعاله وسلوكه الخاص.^(١)

وفي هذه المرحلة يمكن ملاحظة حدوث انخفاض في مستوى أخلاق المجتمع، ويتجلى ذلك في نقص الفعالية الاجتماعية للفكرة الدينية حيث يتواصل نقصان تأثير الفكرة الدينية على السلوك الفردي والاجتماعي منذ أن تدخل الحضارة منعطف العقل.

وفي مجال الأوقاف كظاهرة اجتماعية وحضارية، فقد عرفت الأوقاف في هذه المرحلة توسعاً وانتشاراً أفقياً شمل مجالات حياتية عدة خاصة الأوقاف التعليمية والصحية ثم تفرعت الأوقاف وامتدت لتصل خدماتها ومنافعها إلى تفاصيل الحياة الاجتماعية وذلك استجابة للحاجات والضرورات الاجتماعية المستجدة فتنوعت أغراض الوقف وتمدد وعائنه الاقتصادي ليشمل إضافة إلى العقارات والأطيان مراكز العلم والثقافة وأدوات الإنتاج والكتابة وحقوق التأليف والنقود.

ويدفع الظاهرة الوقفية في حركة البناء الحضاري مخزونها الروحي الذي توفره فكرة الصدقة الجارية واستمرار الأجر والثواب، وبسبب هذا التوسع والانتشار ظهرت تنظيمات إدارية لتواكب هذا التطور الحاصل في المجتمع وفي هذه الفترة ظهرت مؤسسات وقفية رائدة خاصة في مجال التعليم والبحث العلمي والصحة والرعاية الاجتماعية كالمدرسة النظامية والمدرسة الصالحية والبيمارستان المنصوري ودار الشفاء، كما ظهر واقفون كنور

(١) سليمان الخطيب، أسس مفهوم الحضارة في الإسلام، المرجع سابق، ص ٣٥-٣٣.

الدين محمود وصلاح الدين ونظام الملك وأحمد بن طولون. وتوسعت الممارسة الاجتماعية للفعل الحضاري من خلال نظام الوقف فأوقف العلماء والأطباء وقادة الجند والتجار وامتد الوقف ليأتي من قبل عامة الناس.

إن التوسع والانتشار الذي عرفته ظاهرة الوقف في هذه المرحلة أدى إلى إنشاء هيئات مختلفة ممثلة في الدواوين، تتولى الإشراف على الأوقاف، وترعى مصالحها، وتمثل شخصيتها الاعتبارية، هذه الدواوين عرفت تطوراً مطرداً في وظائفها وتنظيمها بدءاً من العهد الأموي وحتى أواخر العهد العثماني. هذا التوسع والتطور والذي واكب التوسع والتطور الحضاري الذي عرفته الأمة الإسلامية، صاحبه تطور في الإطار الإداري المؤسسي للأوقاف فقد ظهرت دواوين الأوقاف المستقلة تحت الإشراف القضائي ثم تطورت إلى دواوين مستقلة عن القضاء كديوان البر في عهد الدولة العباسية، ثم ما لبثت أن أصبح للأوقاف في عهد الدولة الفاطمية ديوان مستقل عن القضاء يتولاه رئيس ديوان الأحباس أصبح يتمتع بمركز كبير بين موظفي دواوين الدولة، حيث كان قاضي القضاة في حاجة إلى توقيع رئيس ديوان الأحباس لصرف مرتباته.

ثم إن انتشار الأوقاف واهتمام سلاطين الممالك بها أدى إلى استحداث تنظيم جديد للأوقاف قسمت بموجبه الإدارة الوقفية إلى أقسام رئيسية بحسب تبعيتها، حيث ظهرت الرزق وهي التابعة لديوان الأحباس وديوان الأوقاف الخيرية على الحرمين وجهات البر وهي الأوقاف الحكومية وأخيراً الأوقاف الأهلية التابعة لأصحابها من الواقفين ومن يعينونه^(١)

وهكذا أصبحت الإدارة الوقفية في هذه المرحلة أكثر اعتماداً على الدواوين، فكانت تكثر من الوثائق والمحفوظات، كما كانت تكثر من السجلات الرسمية، وهي إدارة مركزية

(١) عبد الرحمن بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص ١١٤-١١٩.

دوائرها في عواصم الأقاليم الكبرى.^(١)

ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه ورغم هذا التطور الذي عرفته إدارة الأوقاف إلا أن نظام الرقابة في الإدارة الوقفية ظل ساكناً قائماً على الأسس الأخلاقية والمراقبة الذاتية للناظر، في الوقت الذي حدث فيه انخفاض في مستوى أخلاق النظار وذلك بسبب دخول الحضارة الإسلامية مرحلة العقل، حيث يلاحظ المتتبع للتطور التاريخي للمؤسسة الوقفية بداية ظهور الفساد الإداري الناتج عن الخلل الأخلاقي والذي كان يتوسع مع تقدم المجتمع في مرحلة العقل وليظهر بشكل سافر في زمن السلطان الأيوبي الكامل.^(٢)

٣- المرحلة الثالثة: انكماش سلطان الروح وسريان التحرر الأخلاقي.

هي مرحلة الانحطاط وفيها تنقلب القيم بحيث تبدو صفات الأمور ذات خطر كبير، فإذا ما حدث الانقلاب انهار البناء الاجتماعي، إذ هولا يقوى على البقاء بمقومات العلم والفن والعقل فحسب، لأن الروح والروح وحدها هي التي تتيح للإنسانية أن تتقدم، فحيثما فقدت سقطت الحضارة وانحطت.^(٣)

فهي إذن مرحلة تعبر عن منحني السقوط الذي تخلفه عوامل نفسية أحط من مستوى الروح أو العقل، حيث تنكمش فيها تأثيرات الروح والعقل تنطلق غرائز الدنيا من عقالها لكي يعود الإنسان إلى مستوى الحياة البدائية، فالطور الثالث من أطوار الحضارة يبدأ عندما يبلغ التحرر الأخلاقي مداه حيث تكشف الغريزة عن وجهها تماماً وهنا تنتهي الوظيفة الاجتماعية للفكرة الدينية التي تصبح عاجزة عن القيام بمهمتها في مجتمع أخلاقه منحلة.^(٤)

(١) مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، مرجع سابق، ص ٨٠-٥٦.

(٢) منذر الفحف، مرجع سابق، ص ١٠٥.

(٣) إبراهيم البيومي غانم، الوقف والسياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٥١٠.

(٤) منذر الفحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، مرجع سابق، ص ٢٩٢.

فإذا كان البناء الحضاري يقوم على مقومات الروح والعقل معا، فإن أي مجتمع لا يستطيع البقاء بمقوم دون الآخر، وهذا ما حدث لمسار الحضارة الإسلامية في هذه المرحلة عندما وهنت الدفقة الروحية التي كانت بمثابة القوة الدافعة لحركة الإنسان المسلم في مسار الحضارة الصاعد^(١)، وظهرت آثار الوهن على نظام الوقف وخاصة في جانبه الإداري، حيث عشنش فيه الفساد والتخلف.

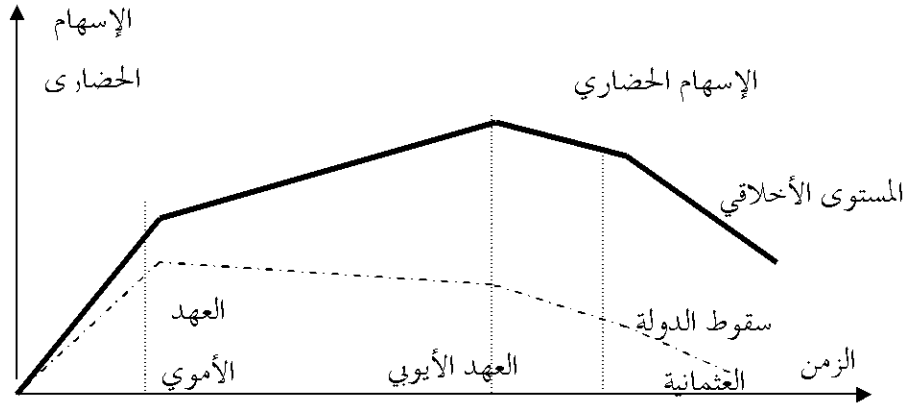
فإدارة الأوقاف أصبحت في هذه المرحلة من التطور الحضاري أي أواخر الدولة العثمانية موقعا لتركيز الثروة وإيجاد مركز للنفوذ الاقتصادي والاجتماعي للنظار والمتولين، كما أن التحرر الأخلاقي وطغيان حب الأثرة والتملك وانتشار الجشع بين النظار في إدارتهم للوقف والصرف من ريعه قد أدى إلى العديد من المظالم وسوء الاستغلال^(٢) وتفشي الفساد الناشئ عن انحدار الأخلاق في المجتمع وتلاشي الوظيفة الاجتماعية للفكرة الدينية. ومما زاد الأمر سوءا وتدهورا في إدارة الأوقاف وكان العامل الأخطر في ضياع الأوقاف، هو غياب نظام رقابة فعال لا يكتفي بالجانب الأخلاقي فقط، حيث اكتفت إدارة الأوقاف بموروثها الفقهي في مجال الرقابة الإدارية الوقفية.

و رغم بعض الإصلاحات التي كانت تظهر بين الحين والآخر، إلا أنها لم تفلح في إعادة أمور الأوقاف إلى نصابها وكبح جماح الفساد الذي تفشى في مفاصل الإدارة الوقفية بدءا من القضاء كسلطة عليا وانتهاء بالنظار والمباشرين كأدنى مستوى تنظيمي في المؤسسة الوقفية، والسبب الأساسي في فشل الإصلاحات والتنظيمات في قطاع الأوقاف أنها لم تنسجم مع مقتضيات هذه المرحلة والتي اتسمت بطغيان المادة وفقدان هيمنة الروح في توجيه سلوك الأفراد.

(١) إبراهيم البيومي غانم، الوقف والسياسة في مصر، المرجع السابق، ص ٤٩٤.

(٢) محمد عفيفي، الأوقاف والحياة الاقتصادية في مصر في العصر العثماني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٩١، ص ١٦٤-١٦٦.

ومن خلال العرض السابق لمراحل التطور الحضاري وما صاحبها من تطور على مستوى الظاهرة الوقفية في جانبها الإداري يمكن ترجمة هذا التطور في شكل مسارين متلازمين وفق الشكل التالي:



منحنى تطور الإسهام الحضاري للوقوف في ظل تغير المستوى الأخلاقي في المجتمع

ثالثاً: مكونات الحضارة ودور الفكرة الدينية.

ينحصر رأس الأمة الاجتماعي الذي يمدّها بالطاقة في سيرها الحضاري في العناصر المادية الثلاثة والتي هي الإنسان والتراب والوقت وعليه فإن كل ناتج حضاري تنطبق عليه الصيغة التحليلية الآتية:

$$\text{ناتج حضاري} = \text{إنسان} + \text{تراب} + \text{وقت}$$

وهكذا لا يتاح لحضارة في بدئها رأسمال إلا ذلك الرجل البسيط الذي يتحرك بإرادته والتراب الذي يمدّه بقوته الزهيد حتى يصل إلى هدفه، والوقت الضروري بإرادته. ولكي يتم التوصل إلى التركيب الضروري أي مزج الإنسان والتراب والوقت يجب أن يتوفر لدينا مؤثر الدين الذي يغير الأنفس ويمنح الإنسان قوة التغيير وبناء الحضارة. حيث إن قوة التركيب لعناصر الحضارة كامنة في الفكرة وجوهر الدين.

فالفكرة الدينية أو الدين هو العامل الذي يؤثر في مزج العناصر الثلاثة بعضها ببعض،

فالتحليل التاريخي يشير إلى أن الدين رافق دائماً تركيب الحضارات خلال التاريخ فالحضارة لا تنبعث إلا من خلال الفكرة الدينية التي تطبع الفرد بطابعها الخاص وتوجهه نحو أهدافه السامية.^(١) وهكذا فكلما أوغل الإنسان في ماضيه الإنساني، في الأحقاب الزاهرة لحضارته أو في المراحل الأولى لتطوره الاجتماعي، فإنه يجد سطورا من الفكرة الدينية.^(٢)

وتكشف دراسة الحضارات الإنسانية عن الدور الجوهرى الذي قام به الدين في تشييدها حيث تؤكد هذه الدراسات أنه لم تنبثق حتى الآن أية حضارة من غير أن تجمعها فكرة دينية، فهي الرابطة العليا التي تشد الناس وتوحد تطلعاتهم وتنظم سلوكهم وتوجه حركتهم في مسيرة الحضارة.^(٣)

فالمفكر "أوزفالد شينجلر" يعزى جوهر الحضارة على الجانب الروحي ويرى أن الدستور الحضاري لا يعتمد على الوجدان، أما "أرنولد توينبي" فيفسر التاريخ تفسيراً دينياً في جوهره فهو يربط الحضارة بالكنيسة الكاثوليكية، فالحضارة في رأيه ناشئة عن الأديان، وإذا كان هناك مستقبل لحضارة ما فهو في ظل الأديان وبسبب منها.^(٤)

و العلامة "ابن خلدون" في بحثه المعمق عن أسباب التطور التاريخي في الأبنية الاقتصادية والاجتماعية فهو متأثر بالدين ومقدمته تؤكد على المكانة الفوقية للوحي والأثر العظيم للدين. كما يرى أن من أسباب التمكين وعلامات الملك التنافس في مكارم الأخلاق وفي الخلال الحميدة والعكس.^(٥)

(١) إبراهيم البيومي غانم، التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في الوطن العربي، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣، ص ١٠٧.

(٢) نصر محمد عارف، البناء المؤسسي للوقف في بلدان وادي النيل، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم البيومي غانم مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣، مرجع سابق، ص ٥٣٥.

(٣) إبراهيم البيومي غانم، الوقف والسياسة في مصر، مرجع سابق، ص ٥١٠.

(٤) رواه البخاري ومسلم.

(٥) اعتمدنا في صياغة هذا النموذج الرقابي على جملة من المصادر أهمها:

فالفكرة الدينية تهيمن وتوجه سلوك الإنسان حتى تجعله قابلاً لإنجاز رسالة حضارية وتمنحه الوعي بهدف معين تصبح معه الحياة ذات دلالة ومعنى وهي حين تمكن لهذا الهدف من جيل إلى جيل ومن طبقة إلى أخرى فإنها حينئذ تكون قد مكنت لبقاء المجتمع ودوامه، وذلك بتثبيتها وضمانها لاستمرار الحضارة.^(١)

رابعا: حضارة الوقف.

١ - الناتج الحضاري الوقفي: الإنسان (الواقف) + التراب (العقار الوقفي) + الوقت (مدة بقاء الوقف).

- بينتراف دراكر، الإدارة للمستقبل، التسعينات وما بعدها. ترجمة صليب بطرس صليب، مرجع سابق.
- منذر الفحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، نميته، مرجع سابق.
- سيد الهواري: سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، مرجع سابق.
- مليحة محمد رزق، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية (دراسة حالة جمهورية مصر العربية)، مرجع سابق.
- فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي. مرجع سابق

(١) هناك أيضاً د. منذر فحف الذي يعد ضمن أصحاب هذا الاتجاه ولكن ليست له دراسة منشورة حول الموضوع - على حد علم الباحث -، ولكن نشرت مقابلة معه في صفحة التمويل الإسلامي بمجريدة الاقتصادية عدد ٥٣٥٤، الأحد ١٤٢٩/٦/٤، الموافق ٢٠٠٨/٦/٨. وقد بدأ المقابلة بقوله: إنه يخالف كثيراً من الفقهاء المعاصرين الذين تحدثوا عن الوقف كأساس للتأمين، لأن الوقف طبيعته خيرية غيرية لنفع الآخرين بعكس التأمين. وذلك عندما يبدأ أحد الأشخاص الحقيقيين أو الاعتباريين وقفاً بمائة ريال مثلاً لإنشاء صندوق تأميني ويطلب من الآخرين الاشتراك، ويكون هو القيم على الوقف (وهو ما تم عرضه في دراسات أصحاب الاتجاه الثاني). ويرى في المقابل إمكان قيام صندوق للتأمين من فوائض التأمين التكافلي، حيث تجعل هذه الفوائض أصول صندوق وقفي تستخدم عوائده لتعويض المشتركين في التأمين التكافلي، وغيرهم من الفقراء، لأن المشترك قد تبرع منذ البداية باشتراكه). ويرى الباحث أننا نصل في النهاية إلى إقامة النموذج على أساس مبدأ هبة الثواب بالنسبة للمشتركين في التأمين، حيث إن التعويض المستحق من صندوق الوقف موهون أساساً باشتراكه في التأمين. كما أن مصدر مال الوقف غير مشروع عند من يرى عدم مشروعية التأمين التعاوني نظرياً وكما تطبقه شركات التأمين الإسلامية.

توصف الحضارة الإسلامية بحضارة الوقف وتطور نظام الوقف في المجتمع عبر تاريخ طويل يشبه إلى حد بعيد مسار التطور الحضاري الذي عرفته الحضارة الإسلامية كما أن الصيغة التحليلية للنتاج الحضاري ودور الفكرة الدينية في فرج مكونات الحضارة يمكن سحبها على حضارة الوقف.

فحضارة الوقف تشكل رأسها الاجتماعي في العناصر الأساسية نفسها للنتاج الحضاري وهي الإنسان والتراب والوقف.

فالإنسان هو الواقف الذي يتحرك (يقف) بإرادته الحرة المعبرة عن المبادرة التي هي أساس الفعالية الفردية والفعالية المجتمعية.

أما التراب فتاريخ الممارسة الاجتماعية لنظام الوقف يشير إلى أن العقارات والأطيان والأراضي كانت مادة الوقف الأولى فالوعاء الاقتصادي للأوقاف على مر التاريخ شكلت العقارات مادته الأساسية.

وأما الوقت فهو عنصر جوهري في نظام الوقف، حيث يذهب جمهور الفقهاء أن الوقف لا يصح إلا إذا كان وقفا مؤبداً أو مدة بقاء الوقف لحفظه وحمايته، وعلى أساس التأيد في الوقف يتأكد تعظيم الجانب التنموي للوقف من خلال الحاجة إلى مصادر دائمة لإنتاج خدمات اجتماعية واقتصادية، فالوقف المؤبد يقدم البنية التحتية اللازمة لأنواع كثيرة من الخدمات الاجتماعية.^(١)

وبناء على ما سبق يمكن كتابة الصياغة التحليلية للنتاج الحضاري الوقفي وفق النحو التالي:

النتاج الحضاري الوقفي: (الإنسان الواقف) + (تراب العقار الوقفي) + (وقت ومدة بقاء الوقف).

(١) التأمين الإسلامي والتأمين التقليدي. أحمد الحجي الكردي. موجود على موقع شبكة رنيم العربية

<http://www.www.net/index.php>

٢- دور الفكرة الدينية (الصدقة الجارية) في بناء حضارة الوقف:

يقوم نظام الوقف على فكرة مركزية تمثل النواة المعرفية الصلبة لنظام الوقف، ففكرة الصدقة الجارية القائمة على استدامة التحسيس لإدراك المنافع وجريان الثواب على الواقف في حياته وبعد مماته تربط الواقف بأشواق روحية، وهي تعبر عن سمو أخلاقي رفيع دافعه روح الواقف التواقة لعمل الخير ونيل الأجر والثواب، فالصدقة الجارية إذن تشترط سلوك الواقفين، هذا السلوك المعبر عن المسؤولية الاجتماعية للواقف تجاه الآخرين من أفراد مجتمعه والسعي لخدمتهم انطلاقاً من الشعور بهذه المسؤولية الأخلاقية، وهي في الوقت ذاته تعبير عن المبادرة الحرة التي تنطوي عن فعالية شخصية واجتماعية تجعل النشاط الوقفي الاجتماعي مثمراً وفعالاً وقابلاً للاستمرار. ففكرة الصدقة الجارية في الممارسة الوقفية هي العامل الذي يؤثر في مزج عناصر ومكونات حضارة الوقف بعضها ببعض والمتمثلة في الإنسان الواقف والعقار الوقفي ووقت أو مدة بقاء الوقف، والمتابعة التاريخية لتطور الظاهرة الوقفية في المجتمع الإسلامي تشير إلى أن صناعة الحضارة انبثقت من خلال فكرة الصدقة الجارية التي وجهت المجتمع في حركة نحو تشييد الحضارة.

فالفكرة الدينية ممثلة في فكرة الصدقة الجارية ألهمت مشاعر الواقفين حب عمل الخير فأثمر ذلك سلوكاً مجتمعياً راقياً قابلاً لإنجاز رسالة حضارية ومنحته الوعي بإمكانية صناعة الحضارة.

فالصدقة الجارية المبنية على الإرادة الحرة والمستقلة للواقف ورغبته في استدامة الثواب والأجر من خلال استدامة المنافع والثمرات التي يدرها وقفه، وهي الفكرة التي تشترط سلوك الإنسان الواقف وتصبغه بالفعالية الحضارية من خلال ارتباطه باحتياجات المجتمع وتطلعاته، وتجعل إنسان حضارة الوقف أكثر اندماجاً في الأنشطة الاجتماعية والتنمية التي تعتبر المجال الحيوي لنشاط المؤسسة الوقفية، الأمر الذي يكفل مناخاً أكثر استقراراً وفعالية للفعل الحضاري.

خامساً: نظام الرقابة الإدارية الوقفية بين جهود النظرية الأخلاقية والتطور

الحضاري.

١- نظام الرقابة الإدارية الوقفية: علاقة الفساد الإداري بمستوى أخلاق الفرد

والمجتمع.

إن شدة ارتباط النظام الوقفي بالنسق القيمي والأخلاقي، وانبثاقه أصلاً من الوازع الديني يستدعي وجود علاقة طردية بين ازدياد الفساد وضعف المستوى الأخلاقي من ناحية، وتدهور نظام الأوقاف ونمو الفساد بداخله من ناحية أخرى، فثمة ثغرة كبيرة في الفقه الوقفي في جانبه الإداري المتعلق بحاسبة ناظر الوقف ونظام مراقبة ما أطلق عليه الفقهاء وصف "الأمين" الذي هو "مؤتمن ومصديق بيمينه"، ذلك لأنهم اعتبروا يده على الأوقاف يد أمانة لا يد ضمان وهذه قاعدة مبنية على أساس أخلاقي بحت^(١) ومرتكزة على الرقابة الذاتية القائمة على الوازع الديني والضمير الداخلي للناظر بالدرجة الأولى، ومن ثم كان الخلل الأخلاقي -وهو لا يمكن تحاشيه- مؤد بالضرورة إلى الفساد الإداري.

إضافة إلى ذلك فإن المرجعية الإدارية التي قررها الفقهاء كسلطة إشرافية ورقابية على أداء الإدارة الوقفية هي القضاء يلاحظ عليها أن القضاء قلما تكون لديهم الخبرات اللازمة في الرقابة والإدارة فضلاً عن قلة معرفتهم الدقيقة بمدى صلاحية النظار الذين يعينونهم لأعمال النظارة، وبالتالي فإن ما يمارسونه من إشراف ورقابة قلما يكون فعالاً في توجيه الإدارة الوقفية خاصة عندما يتعلق الأمر بالمسائل الإدارية الفنية.^(٢)

إن النظرية الأخلاقية التي بنى عليها الفقه الوقفي نظام الرقابة الإدارية وفرت في الواقع

(١) البديل الشرعي للتأمين. محمد عبد الغفار الشريف. الندوة العالمية حول التأمين التعاوني من خلال نظام الوقف. كوالالامبور. ماليزيا. تنظيم الجامعة الإسلامية العالمية. ٢٦-٢٨/٢/١٤٢٩. الموافق ٤-٦/٣/٢٠٠٨.

(٢) عبد الستار أبو غدة. نظام التأمين التكافلي من خلال الوقف بديلاً عن التأمين من خلال التزام التسرع. ندوة عالمية حول التأمين التعاوني من خلال نظام الوقف. كوالالامبور. ماليزيا. تنظيم الجامعة الإسلامية العالمية. ٢٦-٢٨/٢/١٤٢٩. الموافق ٤-٦/٣/٢٠٠٨. عبد الستار أبو غدة. أسس التأمين التكافلي. دمشق. المؤتمر الثاني للمصارف الإسلامية. ١١-١٣/٧/٢٠٠٧.

العملي للممارسة الإدارية في المؤسسة الوقفية ثغرة كبيرة نفذ منها الفساد إلى الإدارة التقليدية للوقف، ذلك لأن الفقهاء بنوها على أساس أخلاقي بحت، واكتفوا في تقرير قواعد محاسبة الناظر بما يقدمه من بيانات أو تقارير وبأداء اليمين أو القسم على صحة تصرفاته ومعاملاته عملاً بالقاعدة الفقهية "الأمين مؤتمن ومصدق بيمينه" ولا يحاسب إلا في حالات ضيقة حددها الفقهاء ومن ثم كان وقوع الخلل الأخلاقي.

ولقد ارتبط الفساد في الإدارة الوقفية أساساً بالفساد الفردي والمتمثل في فساد بعض النظار الناتج عن الفساد الأخلاقي، ويكاد فساد الناظر ينحصر في عدم التزامه بتنفيذ الشروط المنصوص عليها في حجة الوقف، سواء ما تعلق بإدارة الوقف ورعايته والمحافظة عليه، أو بصرف ريعه في مصارفه الشرعية المنصوص عليها في حجة الوقف.^(١)

ومن مظاهر الفساد سلسلة التجاوزات في إيجار الموقوفات وتواطؤ النظار والمستأجرين في ذلك كحدوث تواطؤ بين الناظر والمستأجر أو حالات أخرى يتلاعب فيها الناظر بالمبالغ المخصصة لعمارة عقارات الأوقاف، كذلك ظاهرة حدوث عمليات إيجار من الباطن لأعيان الوقف مما يعطي انطباعاً عن مدى خسارة المالية المترتبة على الوقف. وهناك حالات أخرى يظهر فيها حدوث رشوة بين الناظر والمستأجر، مما يوضح غلبة المصلحة الشخصية على مصلحة الوقف.^(٢)

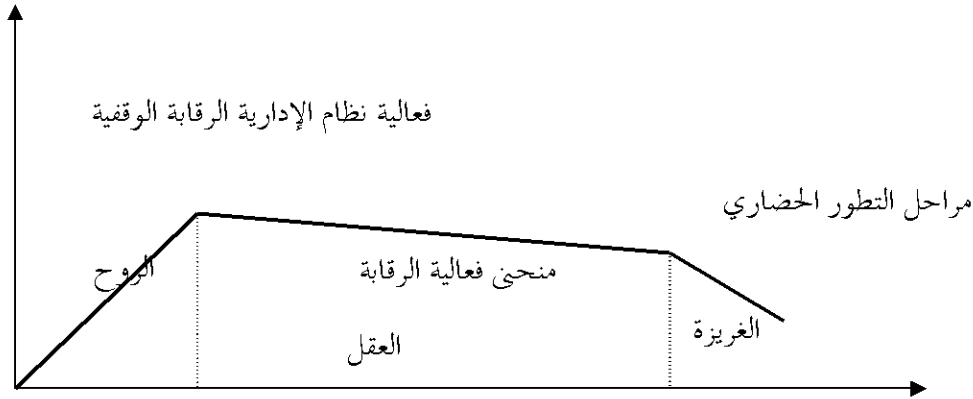
ولم تفلح الإصلاحات الحديثة التي وضعتها الدولة الحديثة في إطار عملية إصلاح قطاع الأوقاف في معالجة هذه الثغرة بل احتوت في كثير من الأحيان على ثغرات قانونية جعلت التصدي للفساد أكثر عسراً من السابق^(٣) حيث بقي أهم جانب من جوانب

(١) بلال أحمد حكهورا. تجربة جنوب إفريقيا في التأمين التعاوني على أساس الوقف. الندوة العالمية حول التأمين التعاوني من خلال نظام الوقف. كوالا لامبور. ماليزيا. تنظيم الجامعة الإسلامية العالمية. ٢٦-٢٨/٢/١٤٢٩. الموافق ٤-٦/٣/٢٠٠٨.

(٢) محمد حسن كليم. التجربة الباكستانية في التكافل بناءً على الوقف. الندوة العالمية حول التأمين التعاوني من خلال نظام الوقف. كوالا لامبور. ماليزيا. تنظيم الجامعة الإسلامية العالمية. ٢٦-٢٨/٢/١٤٢٩. الموافق ٤-٦/٣/٢٠٠٨.

(3) Ashraf bin Md. Hashim. The Collection of Waqf through Insurance Companies:

التنظيم الإداري جامداً، وانعدام التطور في هذا الجانب جعل بقية وجوه التقدم والتطور في نظام الوقف والإدارة الوقفية تبدو واهية وضعيفة وبطيئة، والشكل التالي يبين العلاقة الوثيقة بين فعالية نظام الرقابة في الإدارة الوقفية وبين مراحل التطور الحضاري التي تعكس كل مرحلة منها حال ومستوى الأخلاق في المجتمع.



منحنى تطور فعالية نظام الرقابة الإدارية الوقفية

٢- نظام الرقابة في الإدارة الوقفية: أزمة الجمود وعدم مسابقة أحوال التطور الاجتماعي والحضاري.

إن جوهر الأزمة في تاريخ النظم الإسلامية ومنها نظام الوقف إنه لم يكن هناك تطور في الأبعاد المؤسسية والإدارية يتناسب مع ما شهدته المجتمعات من تطور في مناحي مجتمعية أخرى^(١) كذلك في مجال إدارة الأوقاف لم يكن هناك تطور في نظام الرقابة يتناسب مع ما شهدته ظاهرة الوقف من تطور في مناحي أخرى كتطور الوعاء الاقتصادي للأوقاف

A Critical Analysis of the Malaysian Experience. International Conference On Co-operative Insurance in the Framework of Waqf. 4 – 6 March, 2008. 26 – 28 Safar, 1429. International Islamic University Malaysia

(١) محمد راتب النابلسي. واقع الأوقاف في سورية. دمشق. ندوة التجارب الوقفية في بلاد الشام. تنظيم وزارة الأوقاف السورية. ١٣-١٤/٣/٢٠٠٠.