

سلسلة إصدارات ساعي الملّية (0)



مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAE for AWQAF DEVELOPMENT

حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية

معايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير أداء المؤسسة
الوقفية واستثماراتها

د. سامي محمد الصلاّات
مؤسس المصهد الدولي للوقف الإسلامي بماليزيا
مدرب مادة الحوكمة لدبلوم الإدارة الوقفية

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

سلسلة إصدارات ساعي الملمية (0)



مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية

ممايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير أداء المؤسسة
الوقفية واستثماراتها

د. سامي محمد الصلاحيات

مؤسس المعهد الدولي للوقف الإسلامي بماليزيا
مدرب مادة الحوكمة لدبلوم الإدارة الوقفية

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

ح سامي مُجَّد حسن الصلاحيات، ١٤٣٩هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
الصلاحيات، سامي مُجَّد حسن
حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية. / سامي مُجَّد حسن
الصلاحيات - الرياض، ١٤٣٩هـ
٢٤٤ ص، ١٧×٢٤ سم
ردمك: ٣ - ٥٩٥٣ - ٠٢ - ٦٠٣ - ٩٧٨
١- الوقف - تنظيم وإدارة
٢- الوقف - قوانين
وتشريعات أ. العنوان
ديوي ٩٠٢، ٢٥٣ ١٤٣٩/٢٢٩٣

رقم الايداع: ١٤٣٩ / ٢٢٩٣
ردمك: ٣ - ٥٩٥٣ - ٠٢ - ٦٠٣ - ٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة للناسر
مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف - الرياض
الطبعة الأولى: ١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

لا تعبر الآراء والأفكار الواردة في هذه المادة بالضرورة عن وجهة نظر
مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف ولا تلزمها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقدمة الناشر

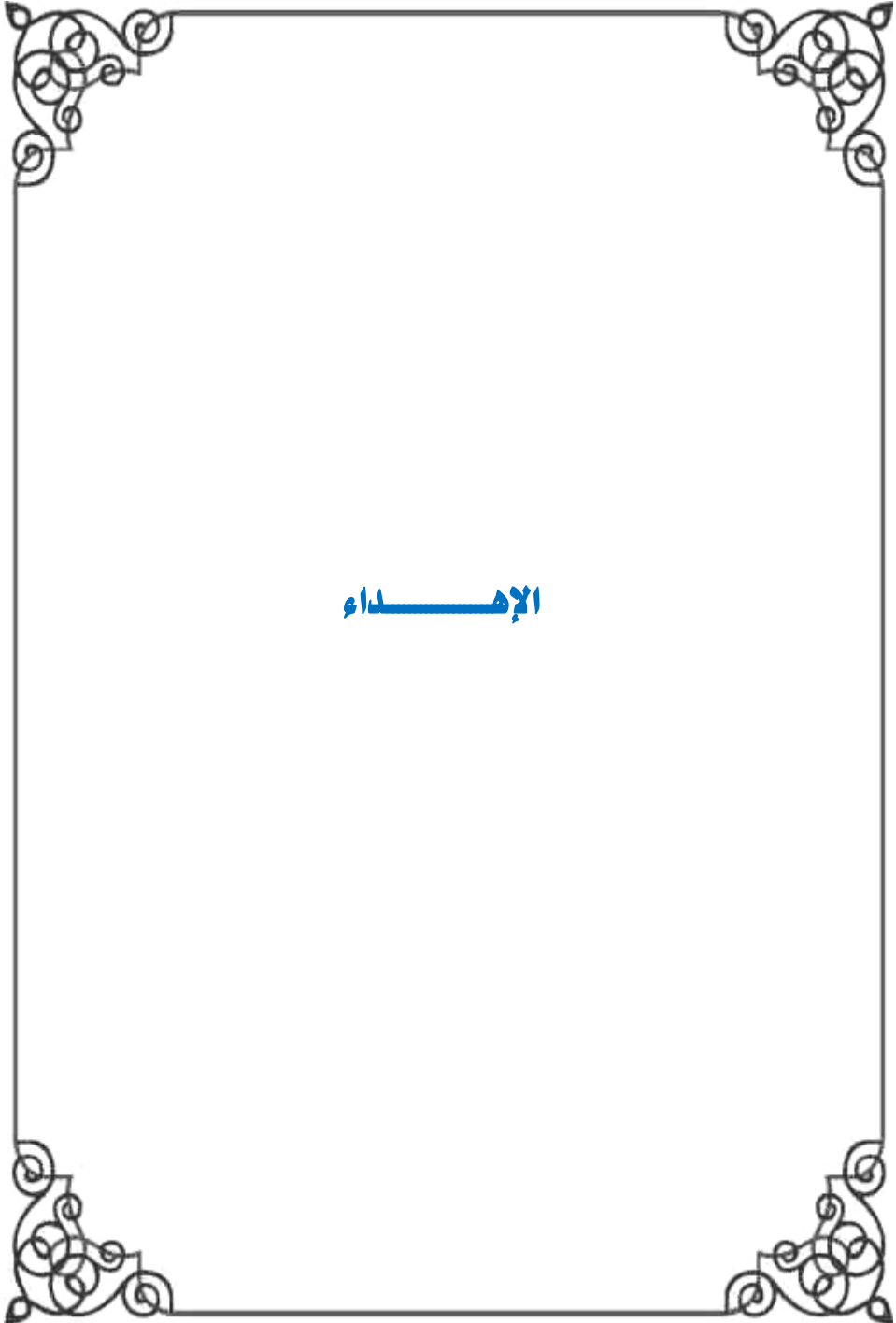
الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وآله وصحبه أجمعين؛ أما بعد؛ فإن من فضل الله على المسلم أن يوفق للعمل الصالح الذي يمتد أجره في حياته وبعد مماته؛ ومن ذلك الوقف على وجوه البر والإحسان.

وقد وفق الله الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي إلى سنة حسنة؛ تمثلت في جعل الوقف عملاً مؤسسياً؛ يضمن بإذن الله استدامة أصله وتنميته، مع استمرار الإنفاق منه على مصارفه. وقد استفادت أوقاف متعددة من تجربته؛ بل وطورها بفضل الله.

وبعد أن من الله على وقف الشيخ بالتوسع تنمية وإنفاقاً وتنظيماً؛ كان لا بد من توجيه جهد خاص للعناية بفقهاء الوقف وأحكامه وتطبيقاته، وحل مشكلاته. فكان إطلاق **(مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف)**؛ باعتبارها إحدى مبادرات وقف الشيخ؛ وهي مؤسسة مستقلة غير هادفة للربح، متخصصة في التطوير العلمي والمهني للوقف، ونشر ثقافته، وخدمة الواقفين والموقوف عليهم، والمسؤولين عن الوقف وذوي العلاقة به، وتقديم الحلول والتطبيقات المناسبة في الحاضر والمستقبل.

وتحقيقاً لهذه الأهداف؛ يسر المؤسسة أن تقدم للباحثين والمهتمين هذه المادة العلمية ضمن مشروعاتها في إعداد البحوث والكتب العلمية والرسائل الجامعية المتخصصة في الوقف ونشرها؛ راجين أن ينفع الله بها، وأن تكون للواقف ولأصحابها ولمن أسهم في نشرها من الأعمال التي يجري أجرها إلى يوم القيامة؛ كما في الحديث: "إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ: إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ" رواه مسلم (١٦٣١).
وكما في الحديث: "إِنَّ مِمَّا يَلْحَقُ الْمُؤْمِنَ مِنْ عَمَلِهِ وَحَسَنَاتِهِ بَعْدَ مَوْتِهِ عِلْمًا عَلَّمَهُ وَنَشَرَهُ وَوَلَدًا صَالِحًا تَرَكَهُ وَمُصْحَفًا وَرَثَهُ أَوْ مَسْجِدًا بَنَاهُ أَوْ بَيْتًا لِابْنِ السَّبِيلِ بَنَاهُ أَوْ نَهْرًا أَجْرَاهُ أَوْ صَدَقَةً أَخْرَجَهَا مِنْ مَالِهِ فِي صِحَّتِهِ وَحَيَاتِهِ يَلْحَقُهُ مِنْ بَعْدِ مَوْتِهِ" رواه ابن ماجه (٢٤٢) وحسنه الألباني.

مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف



الإهداء



الإهداء

إلى الصديق الكبير في السن والمقام، والذي توفي خلال نشر هذا الكتاب،

وقدم لنا شيئاً من خلاصة تجربته وفكره...

(تنسري - Tan Sri^(١) - محمد علي هاشم)

الذي زرته في العناية المركزة في آخر أيامه سائلاً عن أحواله، فكان يجيبني عن

الأوقاف وقضاياها، منبهاً ومحدراً بكثرة إلى أن عوائق تنمية الأوقاف في مؤسساتنا

تتمثل في الفساد وغياب الشفافية والحوكمة.

إليه أهدي هذا العمل

سامي

(١) هذا اللقب يمنحه السلطان للشخصية التي تقدم خدمات جليلة للمجتمع والدولة في ماليزيا.



السيرة الذاتية للمؤلف

المؤهلات العلمية:

➤ حاصل على شهادة دكتوراه في القانون الإسلامي والسياسة الشرعية من الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا ٢٠٠١م.

الخبرة الوظيفية:

➤ عمل كأستاذ مشارك في أكثر من (١٣) جامعة إماراتية وماليزية، من الفترة (٢٠٠٠-٢٠١٢م)، واستشاري الدراسات والعلاقات المؤسسية بمؤسسة الأوقاف (٢٠٠٥-٢٠١١م).

➤ مؤسس ومستشار المعهد الدولي للوقف الإسلامي بماليزيا.
➤ تفرس في مجال التحرير والكتابة، حيث كان مديرًا لتحرير مجلة "الرسالة"، وهي مجلة أكاديمية بماليزيا، ومحررًا لمؤتمرات دبي الدولية للأوقاف (٢٠٠٦-٢٠١٢).
➤ عمل رئيسًا لجمعية طلبة الدراسات العليا (١٩٩٧-٢٠٠٠م) في ماليزيا.
➤ وهو المنسق الدولي لدورات المعهد الدولي للوقف الإسلامي.

من أبرز مؤلفاته:

➤ نشر أكثر من (٥٠) كتابًا ومبحثًا.
➤ مراجعة كتاب في حقول الدراسات الإسلامية وأصول الفقه والوقف الإسلامي والسياسة الشرعية.
➤ الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة.
➤ تجربة مؤسسة الأوقاف وشؤون الفُصْر ٢٠٠٥/٢٠١٢م.
➤ القطع والظن في الفكر الأصولي.
➤ الإعلام الوقفي.
➤ الشورى.

- معجم المصطلحات السياسية في لغة الفقهاء.
- الاستثمار الوقفي.
- الوقف ودوره في النهوض الحضاري.
- تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية.
- الأوقاف الإسلامية في فلسطين.
- دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجًا.

الجوائز العلمية والتقديرية:

- تم اختيار المؤلف لأكثر من مرة من الشخصيات المؤثرة في الاقتصاد الإسلامي (Islamic 500) ٢٠١٥-٢٠١٧م.
- حصل أيضًا على خمس جوائز علمية دولية، كجائزة أفضل بحث خيري لدائرة الشؤون الإسلامية لسنة ٢٠٠٦م.
- جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي لسنة ٢٠٠٦م في دولة الإمارات ولسنة ٢٠٠٥م.
- الجائزة العلمية في المسابقة الدولية لأبحاث الوقف لسنة ٢٠٠٤م، ولسنة ٢٠٠١م في دولة الكويت.

المشاركات العلمية:

- شارك في تقديم أوراق عمل ومشاركة في العديد من المؤتمرات والندوات محليًا ودوليًا، منذ العام ١٩٩٩م- وإلى يومنا هذا.
- ويعتبر المؤلف خبيرًا في مجال التدريب، حيث عمل مدربًا لعشرات الدورات المتخصصة لموظفي المؤسسات الوقفية والخيرية والإغاثية منذ عام ٢٠٠٨م- وإلى يومنا هذا.

ملخص الدراسة

إن سياسات الإصلاح والحوكمة التي انتهجتها العديد من المؤسسات الحديثة ساعدت بقوة في انتظام العمل، وإظهار الجودة المطلوبة منه، وأصبحت الأعمال الموسومة بسياسات الحوكمة مثلاً نموذجياً لغيرها من المؤسسات، من خلال الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات، وانسجام وتكامل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع حجم العمل ومتطلباته. وصار مصطلح الحوكمة (Governance) الذي يُشير إلى منع الظلم والفساد مستساغاً في هذا الإطار، فهو مصطلح يعني الاستخدام الأكفأ للموارد، وشفافية في البيانات والمعلومات المقدمة من المؤسسة.

وفي واقع الأوقاف وما تشهده مؤسسات الأوقاف من تطور ملحوظ خلال العقدين الماضيين -وأقصد بها المؤسسات الحكومية أو ما يعرف بالوقف العام، أو المؤسسات الخاصة والذي يُعبر عنها بالوقف الخاص- يستدعي من المحقق والمدقق أن يطبق سياسات الحوكمة والإصلاح عليها، لاسيما أن هناك فساداً قد شاب عمل هذه المؤسسات في تاريخنا المعاصر بدرجات متفاوتة في أماكن متباينة، ما أثار على السُّمعة المؤسسية للأوقاف.

وهذا يعني أن قطاع الأوقاف في عالمنا العربي والإسلامي وفي أماكن الأقليات المسلمة بحاجة لأن تُمارس من خلاله كمؤسسة سياسات الإصلاح والحوكمة، لكي يتم التأكد من مصداقية هذه المؤسسات، وهذا ما يفسر أهمية إخضاع المؤسسات الوقفية لنظام الحوكمة بصورة كاملة ومستمرة.

وللتحقق من ذلك يجب التأكد من أن معايير نظام الحوكمة متحققة في البيئة الداخلية للأوقاف، خصوصاً من خلال العمليات الرئيسية، كالاستقطاب والتسجيل والصيانة والصرف والاستثمار، فإذا تحققت الحوكمة سيتم تحصيل ثمرة هذا كله من تغطية المصرف، وتحقيق فائض مالي من هذا الأصل الوقفي.

فإذا تحققنا من وجود حوكمة وسياسات رشيدة في عمليات الأوقاف الداخلية، سيتم



التعامل مع البيئة الخارجية للمؤسسة الوقفية بقوة وصلابة متناهية تعزز حضورها، ولا تجعلها مؤسسة هامشية أو هشة في المجتمع أو الدولة.

ولكي نرسم الصورة الكلية للحكومة الأوقاف، سنعمد إلى قراءة ذلك من خلال

الفصول الأساسية:

- **الفصل الأول:** حالة الوقف والحكومة.
- **الفصل الثاني:** معالم أساسية لضبط الحكومة وآثارها على تطوير مؤسسة الوقف.
- **الفصل الثالث:** دور أدوات الحكومة في تحقيق الشفافية الوقفية ومقاصد الواقفين.
- **الفصل الرابع:** تطبيقات الحكومة ومعوقاتها في أنظمة وعمليات الأوقاف.
- **النتائج والتوصيات.**

المقدمة

المقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا مُحَمَّد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه أجمعين.

منذ أن سَنَّ نبي الله ﷺ الوقف - "وهو من خواص الإسلام"^(١) - وهو منضبط بالمنظومة الشرعية والأخلاقية والأعراف الإسلامية، ولم يتم التعرض له بطريقة تفصيلية؛ لأنه أنشئ في خير القرون، وكانت معاملة القانونية والمحاسبية في تلك المرحلة منضبطة بالأعراف الإسلامية من صدق وأمانة وصرف حسب ما أراد الواقف.

والأوقاف أو الأحباس كما يصفها القرافي ٦٨٤هـ: "كثيرة الفروع مختلطة الشروط، متباينة المقاصد، فينبغي لكتابها أن يكون حسن التصرف في وقائعها، عارفاً بفروعها وقواعدها"^(٢).

هذا التنوع والاختلاط كانت له نصوص شرعية تضبطه في قوالب ومعالم قانونية ومحاسبية، لاسيما تلك التي تتحدث عن المال العام، أو بيت مال المسلمين، -وهو الذي يشترك مع الوقف ومال اليتيم- في الحيلة والحذر من استخدامه^(٣).

فقد ورد في الأثر عن ابن التُّبَيْة حين استحوذ على بعض الهدايا عند انتهاء ولايته، حيث استعمله رسول الله ﷺ على صدقات بني سليم، فلما جاء حاسبه، قال ابن التُّبَيْة: "هذا مالكم، وهذا هدية، فقال ﷺ: فهلاً جلست في بيت أهلك وأملك حتى تأتيتك هديتك إن كنت صادقاً؟ ثم خطبنا (أي الصحابة) فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: أما بعد: فيأني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولّاني الله فيأتي فيقول: هذا مالكم

(١) حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط ١، ١٩٩٦)، ٤٥٥/٥.

(٢) القرافي، الذخيرة في فروع المالكية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط ١، ٢٠٠١)، ٤١٧/٨.

(٣) قارن مع: حاشية ابن عابدين، تحقيق: عبد المجيد حلي، (بيروت، دار المعرفة، ط ١، ٢٠٠٠)، ٦١٤/٦.

وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته؟ والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة، فلا أعرفن أحدًا منكم لقي الله يحمل بغيراً له رُغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تئعر، ثم رفع يده حتى رُئي بياض إبطه، يقول: اللهم هل بلغت" (١).

وفي الحديث إشارات كاشفة لمعايير ومبادئ الحوكمة الحديثة، ففيها الشفافية بقوله: (هذا مالكم، وهذا هدية أهديت لي)، وفيه المساءلة والمراقبة: (أفلا جلس في بيت أبيه وأمه..)، وفيها كذلك معيار المسؤولية: (قيامه ﷺ بمهامه تجاه رعيته)، وأيضاً حديث عن الحيادية والنزاهة: (لم يربط العلاقة الشخصية بالعمل الإداري)، كما أشار إلى معيار العدالة: (فلا أعرفن أحدًا...)، فهذا نص شرعي موجه لكافة العاملين في عهده ومن بعده، وهذا الحديث يصلح لرسم معايير الحوكمة في كل مؤسسة حديثة.

وهذا ما أشارت إليه بعض الشركات الأمريكية من أن ضبط العمل المؤسسي والإداري لا يستقيم دون ضوابط أخلاقي يعتمد على الوازع، وتم تحديده بالأمانة، والصدق، والعدالة والمساواة، وتجنب قول الزور، وكذلك بالمسؤولية^(٢)، وهي كلها أصول أخلاقية في شريعتنا الغراء. وقد أوصت لجنة -أشرفت وحققته وراجعت أسباب انهيار عدة شركات مالية ضخمة في الولايات المتحدة- بضرورة إيجاد ما يسمى بقوانين السلوك الأخلاقي،

(١) انظر: حديث متفق عليه، ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، (بيروت، مؤسسة مناهل العرفان، ط.ت)، كتاب الحيل، باب احتيال العامل لئهدى له، رقم الحديث [٦٩٧٩]، ٣٤٨/١٢، النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، (القاهرة، دار الريان، ١٠١، ١٩٨٧)، ٢١٨/١١.

(٢) نقلاً عن: هدى صالح، الحوكمة في الإسلام، (السودان، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد ٢٢، ٢٠٠٩)، ص ٢٧٦، قارن مع:

وجعلت ذلك مهمة أساسية من مهمات مجلس الإدارة^(١).

واعتمدت اليابان أيضًا ما يمكن تسميته بمدونة الأخلاق [Code of Ethics]^(٢)، في التعامل مع كافة الأطراف، أو أصحاب المصالح المشتركة في الأعمال التجارية، وأيضًا في الإدارات التنفيذية الداخلية للمؤسسات.

وإذا رجعنا إلى تطور العمل المؤسسي والإداري في العصور الإسلامية السابقة، - لاسيما عصور الأمويين والعباسيين والعثمانيين^(٣) - نرى أن الأوقاف كانت تنال حظًا من المراقبة والمحاسبة خصوصًا من الولاة والقضاة، الذين لهم السلطة الواسعة بالتدقيق والمراجعة لربيع الأوقاف المتنوعة.

هذه الأعراف والممارسات من الولاة والقضاة رسمت إطارًا فقهيًا واسعًا بين المذاهب والمدارس الفقهية في ضبط العملية الوقفية من استقطاب وحصر وصيانة وصرف واستثمار للأوقاف؛ لأنها باختصار تعني التنمية المستدامة، وإن كان هذا المصطلح ظهر حديثًا، إلا أن روحه تنطبق قطعًا على الوقف الإسلامي، فالتنمية المستدامة تعني حاجة المؤسسة من الموارد دون أن يؤثر ذلك على الحاجات المستقبلية، أو بعبارة أخرى: "أن يكون الاستخدام في الحدود التي تجعل تلك الموارد قابلة للتجدد.. أو الاهتمام بالأجيال القادمة"^(٤).

(١) ظاهر القشي، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، (الإمارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ٢٠٠٥)، ص ١٣٩، عبد الوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، (الإسكندرية، الدار الجامعية، ط، ٢٠٠٦)، ص ٤٧.

(٢) مجموعة من الباحثين، آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١)، ص ١٠٢.

(٣) عثمان طوباش، العثمانيون، (اسطنبول، دار الأرقم، ط١، ٢٠١٣)، ص ٥٩١.

(٤) مُجَّد بدوي، يسرى البلتاجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة، (القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، ط١، ٢٠١٢)، ص ١٩.

فالإطار الفقهي للوقف -الذي وضع أصوله الفقهاء وعلماء المذاهب، ومارسه القضاة بفعالية في زمانهم- كشف بصورة واضحة ومبكرة أن الوقف هو التنمية المستدامة التي يتحدث عنها علماء الاقتصاد والاجتماع في العصر الحديث.

لكن هذا الإطار الفقهي، تعرض -بسبب توسع الدولة الإسلامية، ودخول بلاد وأجناس وقوميات مختلفة في الدولة الإسلامية- إلى ضعف التمسك بالإطار الشرعي وبالأعراف التي تحكم الأداء الوقفي، واستغلال أصحاب النفوذ ممتلكات الأوقاف، لا سيما بعض الولاة الظالمين بمعاونة بعض القضاة الفاسدين^(١)، فتم استغلال بعض الأوقاف في ظل ضعف مجالس النظارة واحترام شرط الواقف وسوء إدارة الوقف.

وفي ظل ضعف المراقبة والتدقيق على الممتلكات الوقفية التي زادت وانتشرت بكثرة في بلاد المسلمين، وهذا في ذاته هو الفساد الإداري والمالي؛ لأنه يستخدم "السلطة العامة لتحقيق منافع خاصة"^(٢).

ومع دخول مرحلة الاستعمار الذي مكث برهة من الوقت في ديار المسلمين، زاد الفساد والمحسوبية في واقع بلاد المسلمين، وانتشر أكثر في المؤسسات التي تدير الأوقاف، حيث قلة المراقبة والتدقيق على أدائها، وصار الفساد فيها سمة وعلامة، حتى ارتبطت في أذهان العامة من الناس بوصفها وجها من أوجه الفساد بسبب المشرفين عليه، المتصفين بسوء الإدارة والبيروقراطية وأخذ الرشاوى.

(١) انظر سامي الصلاحات، الوقف بين الأصالة والمعاصرة، (بيروت، الدار العربية للعلوم، ط١، ٢٠١٤)، ص ٩٧.
(٢) عبد القادر الشبخلي، دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، (بيروت، المؤتمر العربي في القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، ٢٠٠٢)، ص ٣٤٧، عادل السن، الفساد المالي والإداري، (الإمارات، ورشة عمل عن تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وآثارها في مكافحة الفساد، ٢٠١١)، ص ١٢٠، هدى مجد، الفساد والتضخم، (القاهرة، مجلة مصر المعاصرة، مجلد ١٠٠، ٢٠٠٩)، ص ٢٨٤.

يكفي أن تُشير بعض الدراسات التي أجريت على مؤسسات وقفية في ماليزيا وأندونيسية في الأعوام ١٩٩٩-٢٠٠٤م، أكدت أن مؤسسات الأوقاف فيهما -وليس الأمر خاصاً بهاتين الدولتين فقط- تعاني من خلل وفساد واضح، مثل عدم وجود توثيق دقيق لأصول الأوقاف والتميز بين أنواعها، ووجود إدارة غير منتظمة لأصول الأوقاف، وافتقاد نظام المحاسبة لتسجيل المعاملات المالية، واختلاط حسابات الوقف مع حسابات الزكاة، وعدم وجود رقابة داخلية، وتعارض التقارير المالية وتأخرها، ووجود تباين في مستوى الإفصاح، فضلاً عن تدني مستوى الشفافية، وغياب كامل للمعلومات السنوية غير المالية، وغيرها من أوجه الخلل^(١).

من هنا تأتي أهمية إعادة سيرة الوقف القديمة، وهي الانضباط بمعالم القيم الأخلاقية والأعراف الإسلامية التي كانت تحكمها منذ عهد الرسالة، والأبرز من هذا كله البحث عن مصلحة الوقف التي تتغير بين كل حين وآخر، وعلى وصف الفقهاء: "المصلحة تختلف باختلاف الأعصار والأمصار"^(٢).

وهذا ما جاء به العلم الحديث للمؤسسات، ويسمى بالحوكمة أو الإدارة الرشيدة، لكي يتم تطوير أنظمة رقابتها لتحقيق عدة غايات، من أبرزها^(٣):
تكوين الانطباع الإيجابي عن نشاطاتها، وإزالة سمعة الفساد الذي ارتبط بها، فصار

(١) نقلاً عن: مُجد رمضان، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين، نظم حماية حقوق أصحاب الشأن في إدارة ومتابعة شؤون الوقف وسلطاتهم، (ماليزيا، الندوة الدولية الرابعة لمجلة أوقاف بعنوان "حوكمة الوقف"، مارس ٢٠١٥)، ص ١٢.

(٢) الرحيباني، مطالب أولي النهى في شرح غاية المنتهى، (دمشق، المكتب الإسلامي، ط.ت)، ٤/٣٧٦.

(٣) قارن مع: فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، (ماليزيا، الندوة الدولية الرابعة لمجلة أوقاف بعنوان "حوكمة الوقف"، مارس ٢٠١٥)، ص ٣.

لصيقًا لها أينما حل الوقف، وتعزيز الوعي بأهمية تحقيق الرقابة، وتطوير إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي، والحصول على الدعم التشريعي، مع تطوير الحوافز اللازمة لتنفيذ توصيات الرقابة، هذا كله سيؤدي لتحقيق غاية الالتزام بالتغيير والتطوير بين صفوف القيادة العليا والموظفين في مؤسسة الأوقاف.

وتعتبر الرقابة سواء أكانت داخلية أم خارجية ذراعًا من أذرع حفظ المؤسسة، وإثبات ديمومة الحوكمة فيها، لا سيما في مجال التدقيق الداخلي، وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات والنتائج الدقيقة للأداء؛ كي يتم اتخاذ السياسات والإجراءات المناسبة، ويزداد الأمر أهمية إذا كان هناك مدقق خارجي مستقل يدقق على حسابات المؤسسة الوقفية والسجلات المحاسبية لها.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية موضوع الحوكمة لقطاع الأوقاف من حيث:

١. أنها بحوث تأصيلية لفروع العلوم المختلفة والتي لها صلة بالمنهج الإسلامي، ومنه فقه الأوقاف، ومدى انسجامه شرعًا واستثماريًا مع معايير الحوكمة.
٢. تؤسس لأسلوب ونظام ممارسة النظارة الوقفية بسياسات الإدارة الرشيدة.
٣. تؤصّل لواقع يعزز من الأداء الإداري والمالي والاستثماري الأفضل للممتلكات الوقفية.
٤. فهم طبيعة الأوقاف وإشكالياتها الشرعية ضمن مصلحتها، وحوكمة أنظمتها وعملياتها.
٥. وضع معايير حوكمة تطبق على الأداء المؤسسي والاستثماري للأوقاف.
٦. تحدد عوائق تطبيق الحوكمة، ودورها في الحد من ظاهرة الفساد بالقطاع الوقفي.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب التي دعت الباحث لتناول حوكمة الأوقاف من أهمها:
١. أن الخبرة النظرية والعملية للباحث جعلته يعثر على بعض المثالب والقصور في أداء بعض المؤسسات الوقفية من إغفال لهذا الجانب، ما يستدعي التعرض له بنوع من التفصيل.
 ٢. مدى المساهمة التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة في سد ثغرات مؤسسية في قطاع الأوقاف.
 ٣. الوجود الفاعل لقطاع الأوقاف في خدمة التنمية المحلية والدولية، ودوره الكبير في المساهمة في الرؤية الوطنية.
 ٤. خلو المكتبات من دراسات مُعمَّقة في هذا الجانب، ما يتطلب دراسة حيثيات الحوكمة الوقفية بجانبها النظري والميداني من خلال دراسة عملياتها الرئيسية.

قضية الدراسة:

- الدراسة تتناول موضوعاً حديثاً له تواصل فكري ومنهجي مع ترجيحات العلماء في كتب المدارس الفقهية، فضلاً عن تعلقه بقوانين الأوقاف وطرق الاستثمار المتعددة لتنمية الممتلكات الوقفية. ويمكن رسم الإشكالية من خلال هذه المعالم، وهي:
١. مدى الحاجة لتطبيق معايير الحوكمة في مؤسسة الأوقاف.
 ٢. تحديد معايير الحوكمة في أنظمة الأوقاف وعملياتها.
 ٣. المصلحة الشرعية تُلزم أيَّ مؤسسة وقفية تطبيق معايير الحوكمة في أنظمتها وعملياتها.
 ٤. بيان نماذج لمؤسسات وقفية اعتمدت الحوكمة في أنظمتها وعملياتها.
 ٥. ربط معايير الحوكمة الحديثة مع الترجيحات الفقهية والمستجدات الشرعية التي

تواجه مؤسسة الأوقاف.

٦. التغافل الحقيقي لبعض المؤسسات الوقفية في تجاوز هذه المنظومة المؤسسية والإدارية والمالية المهمة، وبيان الآثار والتداعيات السلبية على تطور المؤسسة.

الأهداف:

تتمحور أهداف دراسة حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية في التالي:

١. ضبط الأداء الوقفي المؤسسي بمعايير الحوكمة والإدارة الرشيدة.
٢. نحو إدارة استثمارية متميزة للممتلكات والأصول الوقفية.
٣. تعزيز الشفافية والرقابة على الأداء الإداري والمالي والاستثماري للمؤسسة الوقفية.
٤. ضبط المصلحة الشرعية والقانونية للأوقاف.
٥. تحديد معايير الحوكمة الوقفية التي يمكن تطبيقها في أي نموذج أو مستوى وقفي مختلف، سواء أكان مستوى حكومياً أو مستوى خاصاً.
٦. صياغة أي عقود أو استثمارات أو مشاريع وقفية ضمن معايير الحوكمة.

موضوع الدراسة:

تعرض هذه الدراسة لعدة مصطلحات أو مفاهيم ذات علاقة بموضوع

الدراسة، ومن أهمها:

١. الوقف أو الأوقاف.
٢. الحوكمة.
٣. المصرف الوقفي.
٤. السياسات الرشيدة.
٥. الإصلاح المؤسسي.
٦. الكفاية والفعالية.

٧. المشاركة.
٨. الاستجابة.
٩. الرقابة الداخلية.
١٠. الرقابة الخارجية.
١١. أصحاب المصالح.
١٢. التدقيق الداخلي.
١٣. الصناديق الوقفية.
١٤. المستثمر المؤسسي.
١٥. حملة الأسهم Shareholders
١٦. الصيغ المالية.
١٧. مجلس الإدارة أو مجلس النظارة.
١٨. الجمعية العمومية.
١٩. النظارة.
٢٠. وغير ذلك من المصطلحات والمفاهيم المبثوثة في ثنايا هذه الدراسة.

فروض الدراسة:

١. إن للأوقاف الإسلامية دورًا رئيسًا وحققيًا في دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية لأي مجتمع، وأيُّ مجتمع فيه أوقاف متطورة ومتنوعة غالبًا ما يتسم بالتقدم والرخاء الاقتصادي، والتماسك الاجتماعي.
٢. إن الحوكمة تعتبر أداة مؤسسية لا بد منها في تقويم الأعمال الرئيسة للمؤسسات الوقفية، وأي تغافل عن هذه الأداة هو دعوة للاعتداء وسلب الأوقاف.
٣. ضياع الكثير من الأوقاف كان متحققًا بسبب غياب الشفافية والإدارة الحكيمة

لقطاع الأوقاف، الخاص منها قبل العام.

٤. الدراسة صرخة في سبيل إلغاء الصورة السلبية التي أُلصقت زورًا بإدارة الأوقاف؛ بسبب الممارسات السلبية لبعض التُّظَّار أو المؤسسات.

٥. تدني الربيع والأصل الوقفي بسبب غياب الشفافية، ما يستدعي وجود توجه مؤسَّسي للحد من هذا الضمور المالي والاستثماري.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات المتعلقة بحوكمة الأوقاف قليلة أو شبه نادرة، وحسب ما توصل إليه

الباحث من أبحاث ودراسات. يمكن حصر أبرز هذه الدراسات بالتالي:

١. كتب الفقهاء المتقدمين، عندما ناقشوا قضايا الأوقاف الفقهية بثوا وأشاروا من خلال مراجعاتهم ومناقشاتهم المنهجية بعض المعايير الإدارية والمالية، التي ساهمت بصورة أولية في ضبط العمليات الوقفية.

٢. دراسة حسين السراج، الحوكمة في مجال الصناديق الوقفية، بين النظرية والتطبيق، والتي استدعت بيان الحوكمة في مجال مهم من مجالات الأوقاف، وهو الاستثمار، وتطرقت بصورة مميزة في بيان الأهمية لذلك، فالدراسة تذهب إلى أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفنية للحوكمة على الصناديق الوقفية سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعادها التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة، وأن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقياس شامل لأداء صناديق الوقف، ما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها.

٣. أوراق عمل الندوة الدولية الرابعة لمجلة أوقاف بعنوان (حوكمة الوقف)، وأقيمت بماليزيا في ١١ مارس ٢٠١٥م، حيث تطرقت بعض أوراق العمل لمجموعة من

الإشكاليات الخاصة بحوكمة المؤسسة الوقفية، لا سيما في مجال مراقبة الأداء المالي والإداري الداخلي منها والخارجي.

٤. دراسة دكتوراه مسجلة بالسعودية عام ٢٠١٦م^(١)، وتبحث في السبل والإجراءات لنظام الحوكمة في قطاع الأوقاف، من خلال القوانين والنظم لدى المملكة العربية السعودية والمملكة الأردنية الهاشمية في مجال النظرة على الأوقاف والحوكمة، ثم عقد مقارنة بين القوانين السعودية والأردنية في مجال حوكمة الأوقاف.

٥. الدراسات والأبحاث النظرية في مجال الحوكمة، لا سيما حوكمة الشركات والمؤسسات والصناديق المالية، Corporate Governance and Financial Funds^(٢)، والتي شكلت محورًا مهمًا في رسم إطار الدراسة، من حيث اعتبار معايير الحوكمة والسياسات الرشيدة في المؤسسات المالية أو الصناديق الاستثمارية، ومحاكلها بواقع المؤسسة الوقفية.

٦. بعض الدراسات التي صدرت باللغة الإنجليزية التي تتناول واقع الحوكمة في المؤسسات، وتزداد أهمية هذه الدراسات؛ لأنها دراسات ميدانية على واقع المنشأة التي يتم بيان الحوكمة فيها^(٣)، وقد تم الاستفادة منها، والتعريح عليها عند الاستدلال على واقع الحوكمة في قطاع الأوقاف.

(١) عبد المحسن المحرج، حوكمة الأوقاف، (الرياض، جامعة نايف العربية، رسالة دكتوراه، ١٥ مايو ٢٠١٦).

(2) See: Thamer Albaker, The Role of Disclosure in Corporate Governance A Critical Appraisal and Comparison between the Kingdom of Saudi Arabia and the United Kingdom, (UK, University of East London, 2001), P7.

(3) See: Mohammed Alhizam, Can any developing country adopt its corporate governance system from that which exists in a developed country? - Case study of the systems in the United Kingdom and Saudi Arabia, (London, The University of Southampton, 2008), P9.

الصعوبات التي واجهت الدراسة:

لعل من أبرز الصعوبات والمعوقات التي واجهت الدراسة، هي:

١. ندرة الدراسات المتخصصة التي تتعمق في نظام الأوقاف بمنظور الحوكمة أو السياسات الرشيدة.
٢. سرية البيانات والمعلومات التي تصدرها بعض المؤسسات الوقفية في تقاريرها السنوية، واعتبار ذلك مما لا يجوز للباحثين أو المراقبين النظر فيه.
٣. عدم دقة البيانات الصادرة من بعض المؤسسات الوقفية، وتضاربها في العديد من الأحيان بسبب صدورها عن أكثر من مصدر داخل المؤسسة.
٤. محاولة ضبط شمولية الحوكمة في واقع الأوقاف، حيث تنتشر جزئياً أو بشكل عفوي في قطاع الأوقاف.

منهج الدراسة:

إن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو التالي:

١. المنهج الاستقرائي، حيث يتم استقراء أصول وضوابط ومبادئ الحوكمة، وتوضيح وتحريم مصطلح الحوكمة وما يتعلق به من مصطلحات ذات صلة، كالسياسات الرشيدة والشفافية وغيرها، مع بيان موقع "الحوكمة" في واقع قطاع الأوقاف مؤسساتياً أو استثمارياً، من خلال العمليات الرئيسية للأوقاف.
٢. المنهج الاستنباطي، حيث يستنبط الباحث أهم معايير الحوكمة في الأداء المؤسسي للأوقاف، وكيفية تطبيق هذه المعايير على العمليات الرئيسية للأوقاف، وما هي تصورات الخبراء ومسؤولي الأوقاف عن توافر أبعاد الحوكمة والإدارة الرشيدة في واقع مؤسسات الأوقاف، وهل هناك مؤشرات على توجهه وقفي مؤسسي نحو تطبيق الحوكمة في أنظمتها الداخلية؟ باختصار، ماذا يمكن أن تقدم الحوكمة

لقطاع الأوقاف؟ وما هي التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق الحوكمة في بنية المؤسسة الوقفية؟

٣. المنهج التحليلي الوصفي [Analytical Descriptive Approach] لظاهرة الحوكمة في قطاع الأوقاف؛ لأن بعض المؤسسات الوقفية قد قطعت أشواطاً ليست بالقليلة في مجال الحوكمة، كما سيتم محاكاة تطبيقات التجارب العالمية على الأداء المؤسسي للأوقاف، وكيفية النهوض بقطاع الأوقاف حال تم اعتماد الحوكمة كنموذج وإطار فني لها.

٤. ستعتمد الدراسة كذلك على الجانب النظري المدعّم بالجانب التطبيقي في الأداء الوقفي المؤسسي، من خلال تأصيل مفهوم وتطبيقات الحوكمة على خصوصية المؤسسة الوقفية.

خطة الدراسة:

تحقيقاً لهدف هذه الدراسة، ستقسم الدراسة إلى عدة مباحث رئيسة، هي:

الفصل الأول: حالة الوقف والحوكمة.

الفصل الثاني: معالم أساسية لضبط الحوكمة وآثارها على تطوير مؤسسة الأوقاف.

الفصل الثالث: دور أدوات الحوكمة في تحقيق الشفافية الوقفية ومقاصد الواقفين.

الفصل الرابع: تطبيقات الحوكمة ومعوقاتها في أنظمة وعمليات الأوقاف.

النتائج والتوصيات.

د. سامي مُجَّد الصلاحيات

١٠ رمضان ١٤٣٨هـ / ٥ يونيو ٢٠١٧م

الفصل الأول
إشكالية الوقف والحكومة

الفصل الأول

إشكالية الوقف والحوكمة

إن ظهور مفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance"، في الواقع المؤسسي المعاصر جاء بعدما ظهر الفساد واستشرى في العديد من المؤسسات العملاقة، التي كانت تشتهر بالنزاهة والقدرة على منافسة السوق بمنتجاتها وسلعها المميزة، حتى وصل الفساد في بعض الدول إلى "الدرجة التي يقوم المسؤولون فيها بإعطائك إيصلاً بقيمة الرشوة التي دفعتها لهم"^(١).

وسرعان ما أضعف الفساد بأشكاله المتنوعة القدرات والإمكانيات المؤسسية، فصارت مؤسسات عملاقة في مهب الريح، ومعرضة للإغلاق والمحاكمات الجزائية بسبب التغافل عن تطبيق لوائح الحوكمة، وإهمال ممارسات سياسات الإصلاح في واقعها المؤسسي.

وتعزز ظهور هذا المصطلح مع تقرير للبنك الدولي عام ١٩٨٩ م حول تحقيق التنمية ومحاربة الفساد في الدول الإفريقية^(٢)، خصوصاً في ظل الانتكاسات المؤسسية، فبدأت العديد من المؤسسات والشركات التجارية - بل وأنظمة الحكم لاحقاً - اعتماد سياسات الحوكمة والنزاهة في أعمالها الرئيسة لغرض البقاء والاستدامة، وتجاوز مراحل الشيخوخة المبكرة، فضلاً عن الوجود في السوق، ومنافسة الخصوم.

ومع زيادة مراحل الفساد - المعرّف في قاموس العلوم الاجتماعية الأمريكي بأنه: "استغلال السلطة للحصول على منفعة أو فائدة أو ربح لصالح فرد أو جماعة أو طبقة

(١) نقلاً عن: عبد القادر الشخلي، دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ٣٥٠.

(٢) انظر: غازي أبو قاعود، أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية، (الأردن، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد ٢٦، العدد السابع، ٢٠١١)، ص ٢٦٧، مجّد الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، (الإمارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول، ٢٠٠٥)، ص ٦٥.

عن طريق انتهاك حكم القانون، أو الخروج على معايير السلوك الأخلاقي الرفيع^(١) - صار هناك عدة مقاييس دولية لقياس الفساد، منها مؤشر إدراك الفساد [Country Risk]، أو مؤشر مخاطر الدولة [Country Risk] [Guide]^(٢)، وغيرها من المؤشرات والجهود للحد من التدهور المؤسسي الذي لحق بالقطاع العام والخاص في المجتمعات والدول.

وصار هناك اتفاق دولي حول حوكمة الشركات، وتوجه مالي نحو تقوية وتعزيز هذا الأمر في الشركات التجارية، "حيث يوجد إجماع دولي على أن حوكمة الشركات السليمة تعتبر قاعدة أساسية لتطوير الاقتصاد السوقي في الأجل الطويل"^(٣).

هذا التوجه لمحاربة الفساد بدأ يظهر بقوة في العمل المؤسسي الحديث؛ إذ يعدُّ الفساد والرشوة من أهم أربعة عوامل تعوق الاستثمار والتنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وأصبح الفساد أداة من أدوات الحكم والإدارة في العديد من دول المنطقة^(٤).

ولكي يتم مجابهة هذا كله أو الحد منه جزئياً، تم اعتماد معايير العدل والشفافية والمساءلة في المؤسسات والمنظمات الحديثة، وزاد اهتمام المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال بتحقيق هذه المعايير في هذه المؤسسة أو تلك الدولة، وأصبح غياب هذه المعايير مؤشراً على ابتعاد المستثمرين ورجال الأعمال عن تلك المؤسسة أو الدولة؛ لأنَّ المعيار هو حماية المستثمرين [The Protection of Investors]^(٥).

واستحدث مفهوم البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة للإدارة الرشيدة المعرف بأنه "ممارسة

(١) نقلاً عن: عبد القادر الشخلي، دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ٣٤٩.

(٢) هدى مُجَد، الفساد والتضخم، ص ٢٨٤.

(٣) خالد المشعل، الحوكمة الاقتصادية، المفاهيم والسياسات، (القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٠١٠)، ص ٥٩٩.

(٤) عادل السن، الفساد المالي والإداري، ص ١٢٠.

(5) See: Thamer Albaker, The Role of Disclosure in Corporate Governance, P9.

السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"^(١):

١. هل الأوقاف بحاجة إلى نظام الحوكمة والسياسات الرشيدة (٢)؟

وإذا تمعنا في العوامل التي تستدعي جلب الحوكمة لمؤسساتنا، نرى أن العولمة والنمو الاقتصادي والإفصاح والشفافية ومواجهة الأزمات المالية الاقتصادية^(٢) التي تواجه العالم، كلها عوامل تصبُّ في حقيقة المؤسسة الوقفية.

وإذا دققنا النظر، نجد أن الكثير من الدول - بعد هذه الأزمات - سعت إلى إعداد قواعد لحوكمة الشركات [Code of Corporate Governance] بما يتكامل مع بنيتها القانونية والتنظيمية والمؤسسية^(٣)، للحفاظ على الاقتصاد الوطني، مثل المملكة المتحدة التي أصدرت Combined Code لحوكمة الشركات عام ٢٠٠٣م، ووضعت لها قواعد مثل: المديرين، مكافآت المديرين، المحاسبة والمراجعة، العلاقات مع المساهمين، المساهمين من المؤسسات^(٤).

وصار في العمل المؤسسي مشاركون أو أصحاب مصالح لهم صلة بهذه الشركات، من خلال وضع قواعد للحوكمة ذاتها في بنية هذه المؤسسة أو تلك، يسندها معايير مراجعة داخلية للضبط المؤسسي، ومستفيدون من خلال فئة أصحاب المصالح، كما هو ظاهر في

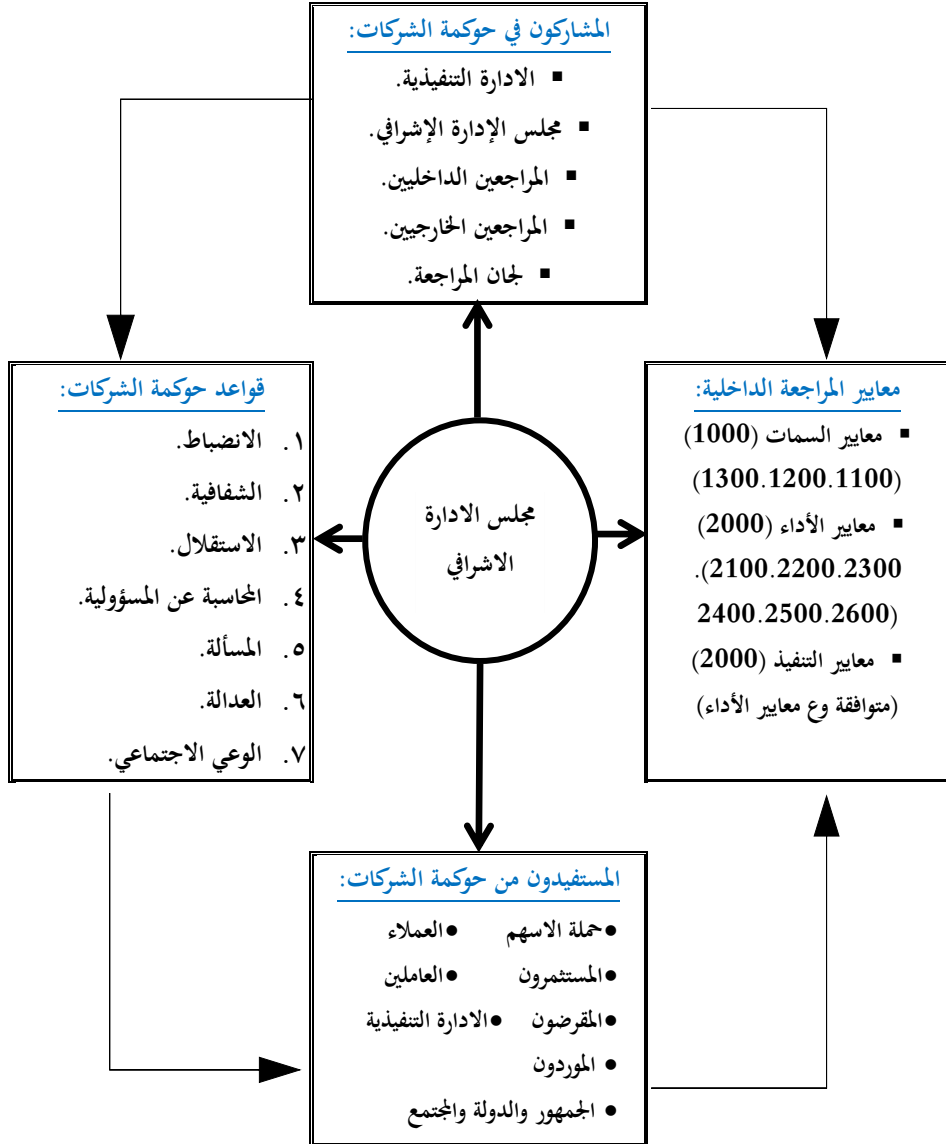
(١) انظر: عادل رزق، الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، (مصر، ورقة مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني بعنوان: الإدارة الرشيدة: خيار للإصلاح الإداري والمالي، ٢٠٠٨)، ص ١٤٣.

(٢) انظر: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، (القاهرة، المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، ٣-٤ ديسمبر ٢٠٠٥م)، ص ٦٤٦.

(٣) انظر: مُجد العشاوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، (المغرب، ملتقى حوكمة الخزانة العامة، يوليو ٢٠٠٧م)، ص ٧٨.

(٤) سوزي النقودي، قواعد حوكمة الشركات وانعكاساتها على ممارسات إدارة الأرباح، (مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد ١، ٢٠١٢)، ص ١٩٧.

نموذج تفعيل الحوكمة في إطار المؤسسة^(١):



(١) نقلاً عن: مُجد العشموي، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦م)،

والحكومة: هي سمة تلازم العمل الجماعي، فهي تهتم بالجوانب الإستراتيجية لتسيير الأعمال نحو التوجهات أو الأدوار، فهي ليست أين سنتوجه، بل هي موجهة كذلك نحو من هم أولى بالاستشارة في العمل الجماعي لاتخاذ القرار وصناعته في الإطار المؤسسي^(١). وإذا نظرنا في هذا الواقع بكل بساطة، نجد أن المؤسسة الوقفية هي الأخرى تحتاج لتطبيق معايير الحكومة والسياسات الرشيدة في عملياتها، ويزداد الأمر أهمية إذا عرفنا أن هناك جزاءً أخروياً متحققاً في رسالة الأوقاف، وأن الناظر سواء أكان فرداً أم مؤسسة ملزماً بتحقيق أكبر قدر من الأمانة والنزاهة والشفافية في أعمال الأوقاف، خصوصاً بتطبيق شرط الوقاف.

وهذا ما قصده الفقهاء سابقاً بضرورة تطبيق ما أراه الأوقاف، وهذا بحد ذاته معيار أساس من معايير تنفيذ الحكومة في واقع الأوقاف.

فقد ذكر ابن قدامة ذلك: "ونفقة الوقف من حيث شرط الوقاف؛ لأنه لما اتبع شرطه في سبيله وجب اتباع شرطه في نفقته... ولأنَّ مصرف الوقف يتبع فيه شرط الوقاف"^(٢). وتطبيق معايير الحكومة ينسجم مع ما أقره الفقهاء قديماً من تقديم مصلحة الوقف على أي سياسة قد تقرها المؤسسة، حتى وإن خالف ذلك شرط الوقاف كما سيأتي ذكره لاحقاً.

ومن البواعث الحقيقية لإقحام الحكومة في قطاع الأوقاف، أن قطاع الأوقاف تشكّل وتموّع في المظلة الحكومية، وصار تبعاً لنمط الأداء الحكومي الذي أمتاز بما يعرف بالبيروقراطية، وهو "نظام الحكم الذي يُعنى القائمون عليه بالشكليات والتفاصيل الجزئية،

(١) عبد الله إبراهيم، الحكومة من منظور استراتيجي، (السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير، ٢٠١٢)، ص ١٢.

(٢) انظر: ابن قدامة، المغني، تحقيق: عبد الله التركي وعبد الفتاح الحلو، (القاهرة، هجر للنشر والتوزيع، ط٢، ١٩٩٢)، ٥٥٣/٧.

وهوامش اللوائح، ولو كانت تفوت الحكمة من وضع التشريعات، وهو ما يعرف بالأساليب الروتينية^(١)، وإذا تكلمنا عن البيروقراطية، فهي "صفة ملازمة للعجز وللروتين في الحكومة"^(٢).

وتبرز أبرز صفاتها في قطاع الأوقاف من خلال: مشكلة التضخم الوظيفي، والتشابك التنظيمي، وعدم الاستقرار التنظيمي، وغياب معايير قياس والتقييم الإداري المؤسسي، وتفشي الوساطة والمحسوبية، وتعقيد الإجراءات^(٣).

فالمؤسسة الوقفية بحاجة شديدة لتطبيق معايير الحوكمة في أعمالها الرئيسية، وهي معايير تتوافق مع قوانين ومقاصد الأوقاف؛ إذ إنَّ الأخيرة بذاتها لن تنجح إلا بتطبيق معايير النزاهة والتدقيق كما ذكرها علماء الشريعة، فضلاً عن ذلك فالحوكمة تحفظ حقوق الواقفين أنفسهم، وتؤكد لهم العمل بشروط وقيادتهم كما رغبوا، وفي المقابل تحفظ حقوق الموقوف لهم، أو ما يعرف بـ"المصارف الوقفية"، وتحميها من عمليات الاستحواذ أو الاستيلاء على حقوقهم من ريع الأوقاف.

فإذا كان الأمر كذلك، فنحن ملزمون بتوضيح إطار الحوكمة في قطاع الأوقاف، وأهميتها في تعزيز مصداقية ذلك في نفوس الواقفين والمجتمع.

لأننا إذا طبقنا الحوكمة في مؤسساتنا الوقفية، سنُحصِّل على ما يلي^(٤):

١. رفع مستويات أداء العمليات، وتعزيز التنمية والتطور في بنية المؤسسة الوقفية.

(١) انظر: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالملكة العربية السعودية، (السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه، ٢٠١١)، ص ٣٦.

(٢) بيترم بلاو، البيروقراطية في المجتمع الحديث، ترجمة: إسماعيل الناظر ومعد كيالي، (بيروت، دار الثقافة، ١٩٦١)، ص ٣٦.

(٣) قارن مع: مجموعة من الباحثين، ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥)، ص ٣.

(٤) قارن مع: مُجَدَّ العشماوي، آليات حوكمة الخزنة العامة، ص ١٣.

٢. كسب مصداقية الواقفين، والحصول على مستثمرين جدد لمشاريع الأوقاف.
٣. قدرة الأوقاف المساهمة في بناء اقتصاد المجتمع والدولة دون قيود حكومية أو فتوية، حيث أن مجلس الإدارة فيها مستقل ويتبع للمؤسسة فقط.
- وإذا كنا ملزمين بتنفيذ هذه المعايير، فإننا كذلك ملزمون أن نربط الوقف بالمعايير الدولية؛ لأنّ الوقف نظام دولي، وليس خاصاً بالعرب أو المسلمين، بل ينتشر بكثرة في مختلف بقاع العالم^(١).
- لقد تم التوافق على خمسة معايير للحوكمة توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام ١٩٩٩م، ثم عدلت عليها ٢٠٠٤م، وهي^(٢):
 ٤. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات.
 ٥. حفظ حقوق جميع المساهمين.
 ٦. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
 ٧. الإفصاح والشفافية.
 ٨. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة؛ لأنّ علاقتهم بالحوكمة وثيقة جداً^(٣).
- وإذا أردنا أن نحدد ذلك في قطاع الأوقاف، نقول: إن أصحاب المصالح والأطراف

(1) See; Turki Alghannam, Corporate Governance & the Gulf Cooperation Council Countries, (UK, University Of Westminster, 2012), P21.

(٢) مجّد العشماوي، آليات حوكمة الحزاة العامة، ص ٢٢، حسين الأسرج، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، (الأردن، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عدد ٣، ٢٠١٣)، ص ١٠، إمام آل خليفة، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، (مصر، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، ٢٠٠٧)، ص ٩٧، إبراهيم صالح، أثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال، (مصر، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد ١٧، العدد ١)، ص ٣٥١.

(3) See; Shorouq J. Toumar, Corporate Governance & Bank Performance: Evidence from Jordanian Banking Industry, (The University of Jordan, Faculty of Graduate Studies, Master's Degree of Finance, 2008), P4.

المعنية بتطبيق الحوكمة في قطاع الأوقاف، هم^(١):

١. الواقفون أو الموقوف لهم، وهما من يعطي ومن يأخذ من هذا الوقف، وعليه يجب أن يمتاز كل طرف منهما بأشد معايير العطاء أو أشد معايير الأخذ أو الصرف، بحيث يسلم الواقف وقفه مع ما به من متعلقات مالية وقانونية واستثمارية على الوجه الصحيح، وأن يتم الصرف على الموقوف لهم ضمن شرط الواقف، وبمعايير الصرف التي تحفظ الوقف واستدامته.

٢. مجلس النظارة، وهو المجلس القائم على مراقبة العمليات والإجراءات، ووضع السياسات التي تُسهل أداء المؤسسة الوقفية، وتعزز من الشفافية والسياسات الرشيدة في أروقة المؤسسة.

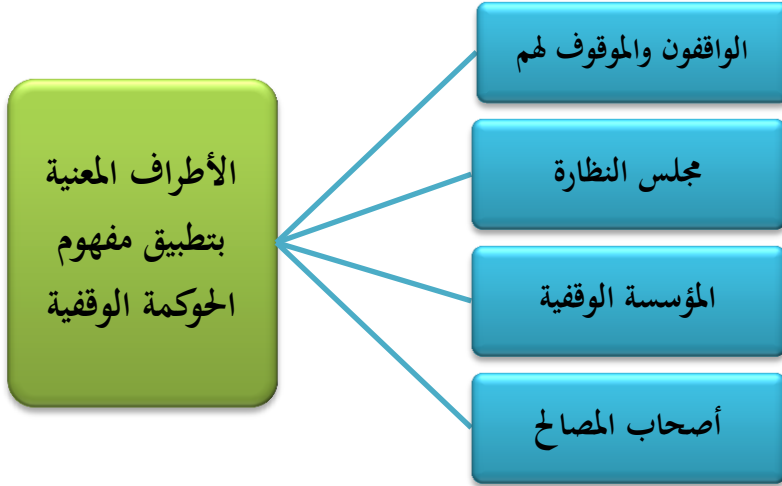
٣. المؤسسة الوقفية، مطالبة -من خلال الإدارة التنفيذية أو الإدارات أو الأقسام المساعدة- بتنفيذ كلي، وممارسة مهنية ضمن أطر معايير الحوكمة، فهي تنفذ السياسات التي يقرها المجلس.

٤. أصحاب المصالح بالمحصلة، وهم كل من له صلة بهذا الوقف، كالحكومة أو المحاكم أو الموردين أو المستثمرين وغيرهم، فكل هذه الجهات يجب أن تسعى لتعزيز الحوكمة في المؤسسة الوقفية؛ لتيسير وتسهيل أعمالهم ومصالحهم^(٢).

(١) قارن مع: مُجَد العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، ص ٦.

(٢) قارن مع:

Mohammed Alhizam, Can any developing country adopt its corporate governance system from that which exists in a developed country, P١١, Almaghrabi, Mohammad, The Need of Corporate Governance in Family Businesses, P49.



إن المؤسسة الوقفية يمكن تصنيفها مؤسساتياً على أنها مؤسسة غير ربحية، [Not for Profit Entities]^(١)، فهي لا تعمل من أجل رفاهية الأفراد الذين يديرونها مثل أعضاء مجلس الإدارة، أو بصورة أوسع أصحاب المصالح، لكنها بالحقيقة تعمل لجني الأرباح لصالح الموقوف لهم، وهم الملاك الحقيقيون لمنفعة الوقف، لا عين الوقف.

وهذا ما يجعلنا نجيب وبوضوح أن الوقف بحاجة إلى الحوكمة أو على تعبير المغربي: "تعد الحوكمة الجيدة اليوم من أهم الآليات المعتمدة على الوضوح وحسن التدبير... أداة فعالة في ترسيخ الثقة في المؤسسات، ويعد موضع الثقة في المؤسسة الوقفية من بين المشاكل الكبرى التي تعترض تنمية الوقف في العديد من الدول الإسلامية"^(٢).

٢. الحوكمة الوقفية

مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي تم تطويرها، وهي في اللغة لها مدلولات معروفة ومشهورة، أهمها المنع، والمقاربة الدلالية لـ "حَكَمَ"، تعني باللمعة المنع من الفساد، كما

(١) قارن مع: توفيق عبد الجليل، المحاسبة الحكومية، (الجامعة الأردنية، ط١، ٢٠٠٣)، ص ٢٥.

(٢) مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، (الرباط، دار الأمان، ط١، ٢٠١٤)، ص ٢١٤.

يقول ابن فارس في معجم المقاييس: "الحاء والكاف والميم أصلٌ واحد وهو المنع، وأول ذلك الحكم وهو المنع من الظلم، وسميت حكمة الدابة لأنها تمنعها... ويقال: حكمت السفينة وأحكمتها، إذا أخذت على يديه"^(١)، والحاكم بين الناس، هو الذي يمنع الظلم عنهم.

فاستعملت كلمة حوكمة مصدرها الحكم وهو المنع، وهي تشير إلى الضبط والإحكام في العمل المؤسسي أو الحكومي، وتمنع عنه الفساد والتجاوز والغش والريية، فدلالات اللفظ وشواهد اللغة تُعين على هذا الفهم الاصطلاحي المؤسسي الحديث لفظة الحوكمة في العمل المؤسسي أو الحكومي.

ومصطلح الحوكمة بهذا الاعتبار لا يوجد ما يوازيه في الاستخدامات اللغوية، فالحكم والحاكمة مفاهيم تتعلق بقضايا العقيدة والإيمان، ولها دلالات أوسع في مجال السياسة. لكن كمدلول اصطلاحى، فقط كان يُستعمل سابقاً لوصف قدرة ربّان السفينة على مواجهة المخاطر التي تعترض السفينة، إذ أن مهارات الربّان وحكته هي الأساس في تجاوز أي معوقات ومخاطر للرحلة، فكان يُطلق عليه الإغريق اسم "المتحوكم الجيد Good Governer"، وبعضهم يرى أن اللفظ مشتق من [Govern] ويعني التوجيه والإرشاد والسيطرة^(٢)، ثم تطور مفهوم الحوكمة فصار منظومة من القوانين والأعراف والقواعد، وما يجب أن يتم فعله^(٣).

أما حديثاً وخصوصاً في عالم المنظمات والمؤسسات، فصار يستخدم لحفظ ورفع أداء وقدرة المؤسسة على النهوض، وتجاوز العقوبات والتحديات التنظيمية أو المؤسسية.

(١) انظر: ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام هارون، (بيروت، دار الجيل، ط١، ١٩٩١)، ١/٢، ٩١.

(٢) غازي أبو قاعد، أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية، ص ٢٦٧.

(٣) انظر: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية، ص ٤٨، هاشم الجزائري وهشام معروف، ماهية حوكمة الشركات، (العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد ٢٥، المجلد ٧، ٢٠٠٩)، ص ٤.

ومع تطور العمل المؤسسي، وظهور ما يعرف بالخصخصة، وبروز مواضيع إيرادات الضرائب، والبحث عن وظائف، وحاجة السوق للسلع والخدمات، صار هناك اهتمام بموضوع الحوكمة، أو التحكم المؤسسي، أو إدارة الحكم، أو الإدارة المجتمعية، أو الحكم الجيد، أو الحكمانية^(١).

وعليه فمصطلح الحوكمة [Governance] كان يُستعمل في استخدامات تفيد الضبط والرقابة على أعمال المنشأة أو المؤسسة أو المنظمة، وهو استخدام يستقيم مع المعنى اللغوي له.

وتم تنزيل هذا المصطلح على واقع الشركات والمؤسسات الحديثة، وصار مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة، أو أسلوب الإدارة المثلى، أو الإدارة النزيهة^(٢).

وأرى أن لا مانع من استخدام لفظة "حوكمة الوقف" الدالة على التحكم والمراقبة والضبط لعمليات الأوقاف، وأساس هذا التحكم أو المراقبة أو الضبط هو منع الفساد، فيتحقق بهذا المصطلح مصلحة للوقف كما سنذكر بعد قليل.

أما تعريفات الحوكمة كما هو سائد في أنظمة المؤسسات، فيمكن النظر في أبرزها،

وهي:

▪ **عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها:** "النظام الذي يتم من خلاله إدارة

الشركات والتحكم في أعمالها"^(٣).

(١) انظر: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية، ص ٥٨.

(٢) حسين الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية: بين النظرية والتطبيق، (بدون مكان نشر، ٢٠١٠)، ص ٢٣، أيضاً قارن مع:

Elobeid, Dirar Elmahi; Principles of Corporate Governance, P24, 26, Almaghrabi, Mohammad, The Need of Corporate Governance in Family Businesses in Saudi Arabia, (UK, City University London, 20110), P38.

(٣) نقلاً عن: حسين سمحان، الحوكمة في المصارف الإسلامية، (السعودية، مجلة عبد الرحمن السديري، ٢٠١١)،

ص ١١٨، قارن مع:

Alsehibany, Raniya A, The Relationship Between Corporate Governance & Firm

- وعرفها البنك الدولي على أنها: "أسلوب ممارسة القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية"^(١).
 - كما ذكر البعض أنها: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"^(٢).
 - وتم تعريفها أيضاً من خلال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED على أنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها، وتتضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة والأدوات التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف، ويتحدد بها أيضاً أسلوب متابعة الأداء"^(٣).
 - وعرفها البعض الآخر بأنها: "مجموعة قواعد اللعبة التي تُستخدم لإدارة الشركة من الداخل، وقيام مجلس الإدارة بالإشراف لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين، الذين ربما يكونون على بعد آلاف الأميال، ومعزولين تمامًا عن إدارة الشركة"^(٤).
- إذاً الحوكمة صارت تعني مُؤَسَّسِيًّا: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها، ضمن أطر ومبادئ يمثلها الجدول التالي^(٥).

Performance: Evidence from the UK, (UK, Bangor University WALES, Nov 2011), P14, Shorouq J. Toumar, Corporate Governance & Bank Performance, P6.

(١) نقلاً عن: غازي أبو قاعود، أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية، ص ٢٦٩.

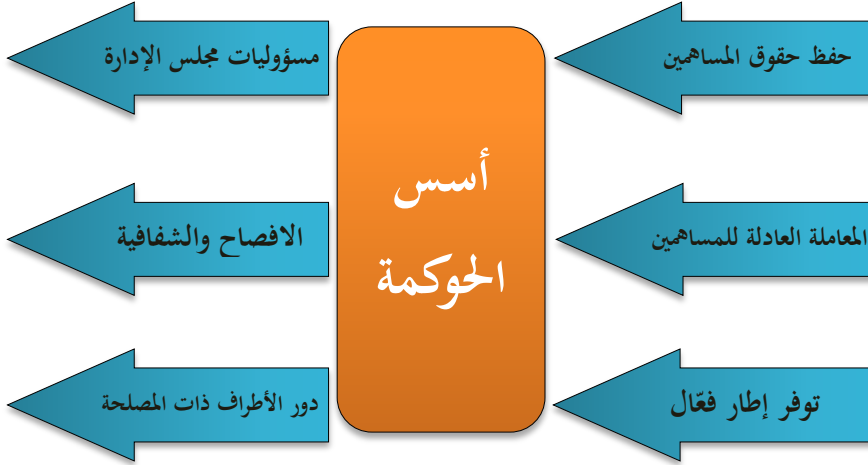
See: Mohammed Alhizam, Can any developing country adopt its corporate governance system from that which exists in a developed country? P7.

(٢) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، (مصر، جامعة طنطا، مجلة كلية الآداب، العدد ٢٣، ٢٠١٠)، ص ١١٤٥.

(٣) نقلاً عن: مُجَدِّ الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، ص ٦٦.

(٤) انظر: هاشم الجزائري وهشام معروف، ماهية حوكمة الشركات، ص ٦.

(٥) بتصرف: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية، ص ٥٨.



ونلاحظ من تطور التعاريف الخاصة بالحوكمة، أنها ركزت على سلطة لجان التدقيق من منظور نزاهة قوائم الشركات، وعلى استقلالية المدقق الخارجي^(١).
 وقريباً من مفهوم الحوكمة ورتدياً له، ظهر مفهوم الإدارة الرشيدة، والتي تساهم فيها ثلاثة حقول معرفية، هي الاقتصاد، العلوم الإدارية، والقانون^(٢)، وهي في الحقيقة حقول يقوم عليها أي كيان وقفي، هذا إذا تم إضافة الحقل الشرعي والاستثماري والاجتماعي أو الخدمي.

ويرتبط مفهوم "الإدارة الرشيدة" غالباً في الدول بمكافحة الفساد فيها، وهو في تعريف البنك الدولي: "الأسلوب الذي تُمارس به السلطة إدارة مصادر الدولة الاقتصادية من أجل التنمية"^(٣).

ومثل الحوكمة أو الإدارة الرشيدة، يأتي البعض بمفهوم الحكامة، وهي:
 "أسلوب جديد وفعال يراد إدخاله في مجال تدبير الشأن العام، وهذا الأسلوب يتطلب لتطبيقه الأخذ بعين الاعتبار إعادة النظر في العلاقة القائمة بين الدولة والمجتمع، وبناء على

(١) ظاهر القشي، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، ص ١٣٤.

(٢) انظر عادل رزق، الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، ص ١٤٥.

(٣) نقلاً عن: عادل رزق، الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، ص ١٤٦.

مجموعة من المعايير"^(١).

وعرفها البعض الآخر بالحاكمة المؤسسية، وهي: "حلقة الوصل بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، ونظامها للإبلاغ المالي"^(٢).

وغالبًا ما يكافح هذا المفهوم الظواهر السلبية في المجتمع أو الدولة، مثل البطالة أو غسل الأموال أو الفساد المالي والإداري، ومشكلة التضخم وارتفاع الأسعار، وتدني مستويات المعيشة، واستنزاف الطاقة، وعجز الموازنة.

كما يتضمن مفهوم الحوكمة معاني الرقابة سواء أكانت داخلية أم خارجية، وهي مقبولة وتندرج ضمن مفهوم الحكم والمنع، وإذا نظرنا لواقع استخدام المصطلح في واقع المؤسسات التجارية أو حتى مؤسسات الحكم، نرى أنه من الممكن توظيفه واستخدامه في واقع قطاع الأوقاف؛ إذ لا مانع من ذلك ألبتة.

بلى، بالتحقيق والدراية نرى أنه من الضروري أن يتم إحكام عمل المؤسسات الوقفية لمصلحة الوقف ذاته، ومن هنا يمكن القول: إن استعماله للوقف مقبول جدًا، بل يجب الأخذ به كليًا.

ومصطلح الوقف عرفه الفقهاء تعريفات عديدة، لكن الأبرز ما ذكره الحنابلة من أنه: "تحييس الأصل وتسييل المنفعة"^(٣).

وعليه يمكن الجمع بين "الحوكمة"، و"الوقف"، كما فعل البعض، إذ:

١. ذهب البعض إلى تعريف مفهوم حوكمة مؤسسة الوقف بأنه: "مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، ويمكن من خلالها متابعة ومراقبة أداء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية،

(١) حيمود المختار، الحكامة الإدارية، أسسها وعوائقها، (الرباط، ورشة الحكامة الإدارية والمواطنة، ١٦ مايو ٢٠٠٩)، ص ٩١.

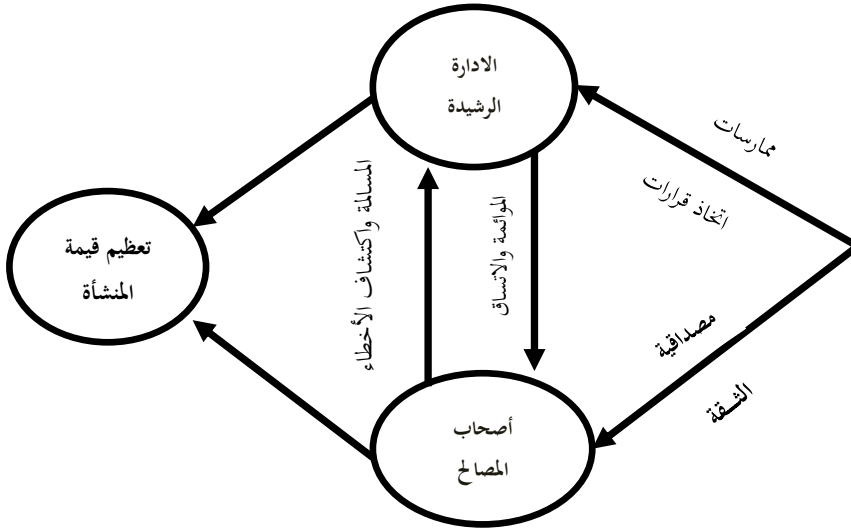
(٢) إبراهيم العطيات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي وأثرها على الحاكمة المؤسسية، (جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه، ٢٠١٢)، ص ٣.

(٣) مطالب أولي النهى في شرح غاية المنتهى، ٢٩٦/٤.

وكفاءة استخدامها الأمثل لمواردها، بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية"^(١).

٢. وذهب البعض الآخر في تعريف "حوكمة صناديق الوقف" بما يلي:
"هي مجموعة النظم والإجراءات والآليات التي تُصمَّم وتُطبَّق من أجل حكم صناديق الوقف"^(٢).

نلاحظ من التعريفات السابقة أن هناك اعتناء بالآليات والإجراءات، وكذا الصلة ما بين الملاك والمدراء، الصلة ما بين المؤسسة وأصحاب المصالح، توافر معايير رقابية لغرض تطوير الأداء، تحقق معاني المساءلة والمحاسبة، وتوفير بيئة عمل موالية تعظم واقع المؤسسة الوقفية في المجتمع، ولعل المخطط التالي يشير إلى هذا^(٣):



(١) فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، ص ٦.

(٢) حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية، ص ٢٣.

(٣) فراج مُجد وعبد الفتاح عبد الرزاق، أثر تطبيق آليات الحوكمة على تطوير الأداء المالي وتدنية المخاطر المالية،

(مصر، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد ١٦، العدد ٤، ٢٠١٢)، ص ٤٦٠.

أما كيفية توصيف وتعريف ما يمكن الاصطلاح عليه بالحوكمة الوقفية [WAQF Governance]، فيرى الباحث أن الحوكمة الوقفية هي: نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصصلحة الوقف وتنمية المجتمع.

والهدف من هذا التعريف الضبط الشرعي والقانوني لحجية الواقف ضمن ما ينسجم مع مصلحة الوقف ذاته، ومصصلحة الوقف مقدمة على شرط الواقف حال وقوع معارضة بينهما كما سيأتي بيانه لاحقاً.

ونهدف من هذا التعريف كذلك أن تكون الحوكمة الوقفية معياراً عالمياً لكل المؤسسات الوقفية في العالم، سواء أكانت حكومية أو للأفراد، عامة أو خاصة. ويجب أن نحدد أيضاً أن الحوكمة للأوقاف تضبط مسلكين في هذا القطاع^(١):

١. وهي المؤسسة أو الإدارة الوقفية التي تدير وتستثمر الأوقاف، وهي مؤسسة لها قانون إنشاء وتأسيس، ولوائح داخلية.

٢. الوقف ذاته، أو الأصل الوقفي بريعه، وهو مسلك يعتمد على شروط الواقفين، وكيفية الصرف والصيانة وصرف الفائض، وغير ذلك.

فالوقف الإسلامي أصبح علامة عالمية للمجتمعات والدول في سبيل النهضة والتنمية، بخصوصية شرعية قانونية اجتماعية استثمارية، يرتبط في العديد من المجالات الحياتية للأفراد والمؤسسات والحكومات، بل حتى للطبيعة والبيئة^(٢)، ما يستدعي بروز معايير الحوكمة فيه في

(١) قارن مع: مُجدِّ الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، (الأردن، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، (٢٠٠٧)، ص ١٦٦.

(٢) انظر: مراد سعيد، الحوكمة البيئية والتجارة العالمية، (الأردن، مجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد ٧، العدد ٢، (٢٠١٤).

ظل تحول العالم إلى قرية صغيرة متشابكة، فيجب أن نحافظ على هذه الماركة العالمية ذات القيمة الإنسانية.

والحوكمة الوقفية تقوم على مبدئين مهمين هما:

المحافظة على الخصوصية الوقفية، والخصوصية الوقفية هي مزيج من قواعد وأعراف وتقاليد شرعية قانونية أخلاقية ترسم الإطار التنظيمي المؤسسي للأوقاف، أما المبدأ الثاني فهو الديناميكية وقدرة المؤسسة الوقفية على التأثير الإيجابي في المجتمع أو الدولة.

إذًا الحوكمة الوقفية تضبط أي تعارض أو تداخل قد يقع في أي عملية من عمليات الأوقاف، وهي بذلك تحقق شرط الواقف [المساهم] في هذا الأصل المالي [المتبرع به]، لصالح المستفيدين [الموقوف لهم].

وهذه الإدارة تأتي من جهة الناظر، سواء أكان فردًا أو مؤسسة، والأحكام أن يكون الناظر مؤسسة تُدير هذا الوقف؛ لأنَّ الفرد مَهْمَا امتاز بالكفاءة والقدرة، فلن يؤدي الدور الحقيقي في تنمية الوقف كما أراد صاحبه.

وإذا كنا نتحدث عن الوقف العام، الذي تشرف عليه الحكومة أو الوقف الخاص الذي يشرف عليه فرد أو مؤسسة، فإننا نتكلم عن إدارة أصول مالية تخص المجتمع، بل والدولة عمومًا، ما يعني اتساع دائرة من لهم علاقة بهذا الوقف، سواء أكانت حكومة أو مصارف إسلامية أو مؤسسات خيرية أو مؤسسات اجتماعية، أو حتى أفراد... الخ.

٣. أهمية الحوكمة

وهذا يعني أن مؤسسة الأوقاف هي بحاجة واضحة لتطبيق نظام الحوكمة فيها؛ لأنَّ الحوكمة مهمة ونافعة حال تطبيقها، ومن أهم عناصرها^(١):

(١) قارن مع: حسين سمحان، الحوكمة في المصارف الإسلامية، ص ١٢١، قارن مع:

الحفاظ على الأصل الوقفي:

وهذا مدار البحث كله، فإن نظريات الشرعيين والفقهاء والقانونيين، بل والاستثماريين كذلك تؤكد بضرورة أن يكون الأصل الوقفي دائماً بعبائه، متصاعداً بقيمته السوقية والمالية، فغياب الشفافية ووجود الفساد قد يؤدي إلى ضياع الأصل الوقفي برمته، وهذا مُتَحَقِّقٌ وموجود في الواقع، وحوكمة مؤسساتنا الوقفية تحفظ أصولها وفي الوقت نفسه تمكن القائمين عليها من الاستغلال الأمثل للموارد.

وبحسب دراسات البنك الدولي فإن ضعف أو إهمال معايير الحوكمة العامة يسبب في خسارة العالم سنويًا (١٤) تريليون دولار بأسعار عام ٢٠٠١، تمثل ٥% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي^(١)، وفي قراءة أخرى يُقدر حجم الفساد في قطاع الإنشاءات سنويًا بـ "٣٢٠٠" مليار دولار سنويًا^(٢).

بل لا نبالغ إذا قلنا: إن الأصول الوقفية هي بذاتها أصول وطنية أو قومية، ولها علاقة بالادخار القومي، وتراكم هذه الأصول هو تراكم مدخرات اقتصادية لأي مجتمع أو دولة، ومن ثم "ينشط الطلب الكلي، ويتجاوب العرض الكلي محدثاً نمواً اقتصادياً واجتماعياً للمجتمع العربي المسلم"^(٣).

غياب الحوكمة يعتبر ظهوراً للفساد المالي والإداري
the Absence of Governance is the Emergence of Financial and Administrative
Corruption.

فغياب الحوكمة في واقع المؤسسات الوقفية هو بالحقيقة دعوة لإقحام الفساد الإداري

(١) نقلًا عن: مُجَدِّ فرح وعبد الله إدريس، الحوكمة منهيّة مناخ استثماري جيد في السودان ما بعد السلام، (مصر، مجلة المال والتجارة، ٢٠٠٧)، ص ٧.

(٢) سعيد الراشدي، الإدارة بالشفافية، ص ٤٩.

(٣) محمود عبد الرزاق، الوقف كأحد أدوات النظام المالي الإسلامي ودوره التنموي، (مصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٣، العدد ١، يونيو ٢٠١٣)، ص ٢٠٦.

والمالي في مداخل المؤسسة، وحيث أن الفساد سريع الانتشار والظهور، خلافاً للحوكمة والسياسات الرشيدة والتي تأخذ وقتاً ليس بالقصير كي تبرز معالم الإدارة الصحيحة في منظومة المؤسسة، فإن هذا يستدعي ضرورة الاستعجال في وضع معايير الحوكمة في الإطار الوقفي.

فعدم سلامة المناخ التنظيمي، وتردي عملية اتخاذ القرار المؤسسي، وسوء نظام الاتصالات وضعف نظام الحوافز^(١)، فضلاً عن الترهل أو التضخم الوظيفي، والبيروقراطية، وهي الحكم من خلال المكاتب، أو إهمال العمل، أو الروتين المستطيل، أو عبارة أخرى استطالة الإجراءات الإدارية والمالية والتنفيذية، وكذلك انتشار مفهوم الوساطة - إذا استخدمت للحصول على خدمة مشروع فهي دليل على وجود مرض إداري، أما إذا استخدمت للحصول على منفعة غير مشروطة، فهي دليل على فساد إداري ومالي^(٢) - والمحسوبة في أروقة المؤسسة، كل هذا يُشكل عوزاً في الإنتاج والجودة.

وهنا نقول: إن التهاون مع ظاهرة الفساد [غالبًا يكونون أفرادًا فاسدين في داخل المؤسسة]، سينقل المؤسسة إلى ظاهرة الإفساد، [وهي ظاهرة متقدمة، تصبح ظاهرة مؤسسية]، ما يعني صعوبة الحد من تطبيق معايير الحوكمة في ظل هذا الفساد والإفساد المؤسسي^(٣).

وهذا يؤكد أن خصائص الفساد خافية ومستترة، مع تنوع في أساليبه ووسائله، وتفاعله وحركته مع المتغيرات، واختلاف أنماطه وأدواته، وجهالة الوسطاء الذين يتعاملون به، والتخطيط المحكم للفساد قبل تنفيذه، وسهولة انتقاله وتمدده خارج مكانه، مع تعزز صورة

(١) إبراهيم صالح، أثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال، ص ٣٥٦.

(٢) عبد القادر الشبخلي، دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ٣٥٤.

(٣) عبد القادر الشبخلي، دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ٣٨٨.

الفساد في ظل الحروب والأزمات^(١).

ولهذا فالحوكمة مهمة وضرورية للمؤسسة الوقفية؛ لأنها تعمل على زيادة التنافسية في تقديم المنتوجات الوقفية، وتيسر الحصول على التمويل، وتعمل على جذب المستثمرين والممولين لمشاريعها الاستثمارية، وتقلل من مخاطر الاستثمار، وتعزز من حضور الأوقاف اجتماعيًا، وهذا كله يصد ويُجَمِّم ظاهرة الفساد في بنيتها الداخلية^(٢).

١. إن وجود نظام حوكمة في واقع المؤسسة الوقفية يكسبها المصداقية التامة لدى المؤسسات المالية من مصارف أو مؤسسات مانحة لغرض تمويل مشاريعها وبرامجها الاجتماعية، والعكس صحيح، إذ إنَّ تحقق النزاهة والحيادية للمشاريع الوقفية يُساهم في جلب مستثمرين جدد، والأوقاف هي أحوج ما تكون لواقفين ومستثمرين جدد، من خلال زيادة ثقة الأطراف الخارجية بها، وهم بالحصلة الواقفين أو المتبرعين أو المستثمرين.

٢. لا سيما وأن ممارسات الفساد قد تتركز في العقود، وتوزيع الخدمات والمرافق والإيرادات والريع والتوظيف والتعيين، أو حتى يمكن أن تقع في ظل الإجراءات القانونية والاستثمارية التي قد تتبناها المؤسسة.

٣. إذا تحققت الحوكمة والشفافية في عمليات الأوقاف، فهذا يُشير إلى قدرة المؤسسة الوقفية على التوسع الميكلي والخدمي، ما يعزز من حضورها الاجتماعي والاقتصادي في الدولة، وهذا ما تحققه لنا حوكمة المؤسسات من قوة المركز التنافسي بين جموع المؤسسات النظرية.

(١) عادل السن، الفساد المالي والإداري، ص ١٢٠، قارن مع: علاء طالب وسحر عاشور، إستراتيجيات مكافحة الفساد، ص ١٢٢.

(٢) قارن مع: أشرف جمال الدين، حوكمة الشركات: خطوات نحو التطبيق، (مصر، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، ٢٠٠٦)، ص ٢٠٣.

- ٤ . الحوكمة تعين على تنفيذ عمليات الأوقاف الرئيسة بشفافية ودقة، ما يزيد من مهنية العاملين والقائمين على الأوقاف، ويساعد على تطوير الأعمال بطريقة احترافية ومهمة، وأهداف الحوكمة تدعيم الكفاءة والنزاهة في أعمال المؤسسة.
- ٥ . تطبيق نظام السياسات الرشيدة في أعمال الأوقاف المؤسسية يحفظها ويدراً عنها مخاطر الأزمات والتعرض للإفلاس أو الإغلاق؛ لأنها تكون حاجزاً إدارياً يحفظ المؤسسة من السقوط في مخاطر إدارية أو مالية، فانتهاج حوكمة العمليات المالية يؤدي بالمحصلة إلى زيادة الربح المالي للأصول الوقفية، وهو المراد.
- ٦ . الأوقاف التي تُدار بحوكمة وشفافية تحفظ شرط الواقف، وتعزز من مصداقية الواقفين، عندما يدركون أن شروطهم التي وضعوها لصرف ريع الوقف تتحقق بسبب منهجية الحوكمة التي اعتمدها هذه المؤسسة [الناظر]، كما تؤدي إلى زيادة ثقة المستثمرين الجدد في الولوج في مشاريع وقفية استثمارية من خلال أدوات وصيغ مالية متعددة، لأنَّ المستثمرين يبحثون عن ممارسة إدارة الأرباح
- Earnings Management^(١).
- ٧ . إن تطبيق الحوكمة في أنظمة مؤسسة الأوقاف يعزز من ثقة المستهلك، والمستهلك هنا هو [الموقوف لهم]، أو ما يدخل ضمن المصرف الوقفي، وهو الربح المخصص لهم من قبل الواقف، فإذا تم تطبيق الحوكمة ومعاييرها في الأوقاف فهذا يعزز من ثقة الركن الثالث من أركان الوقف وهم الموقوف لهم.
- ٨ . تعجل في حل أزمات المجتمع من فقر وبطالة وتردى أوضاع اقتصادية، فالحوكمة الوقفية تعجل من قضايا الصرف والتشغيل وتغطية احتياجات المجتمع، والعكس صحيح.
- ٩ . أخيراً، إن تاريخية مؤسسات الأوقاف يشهد ويؤكد أن الفساد وغياب اللوائح

(١) قارن مع: سوزي النقودي، قواعد حوكمة الشركات وانعكاساتها على ممارسات إدارة الأرباح، ص ١٨٩.

والنظم، وعدم وجود السياسات الرشيدة في واقع المؤسسات الوقفية أدى إلى ضياع أصول وقفية عديدة وكثيرة، وشكل ذلك صورة نمطية سيئة على واقع المؤسسة الوقفية، كما أدى إلى تراجع السمعة المؤسسية للأوقاف في أوساط المتبرعين.

أهمية الحوكمة لمؤسسة الأوقاف



٤. المحددات الخارجية والداخلية لمؤسسة الأوقاف

هناك محددات داخلية وخارجية تحكم إطار حوكمة مؤسسة الأوقاف، وهذا يسهل على الناظر أو مجلس النظارة القدرة على التحكم في المدخلات والمخرجات الخاصة بالمؤسسة.

أما المحددات الداخلية فما هي إلا البيئة الداخلية لمؤسسة الأوقاف، من مجلس النظارة أو مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومديري الإدارات والموظفين، والتشريعات واللوائح

الداخلية، لا سيما في مجال وصف الوظائف المعمول بها داخل المؤسسة، التي ترسم مدى قدرة الأوقاف على الانضباط والتحكم بمدخلات ومخرجات العمل الإداري.

والمحددات الداخلية للأوقاف تماثل المؤسسات الخاصة، كحقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية لهم، وأصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة^(١).

كما أن الأوقاف كغيرها من المؤسسات تتأثر بالأطر والمحددات الخارجية، ومن أهمها الإطار الحكومي؛ لأنَّ الحكومة هي المستثمر الأول في الأوقاف من ناحية المصالح والمرجعية التنظيمية للأصول والممتلكات.

ومن المحددات الخارجية المهمة كذلك البيئة الاستثمارية والمالية في الدولة، والانسيابية والسيولة المالية في واقع هذه المؤسسات، وكفاءة القطاع المالي وإمكانية التمويل للمشروعات الوقفية، فضلاً عن القوانين والتشريعات الحاكمة، التي ترسم مدى سلطة مؤسسة الأوقاف على رسم صورتها المؤسسية الصحيحة في هذا الإطار.

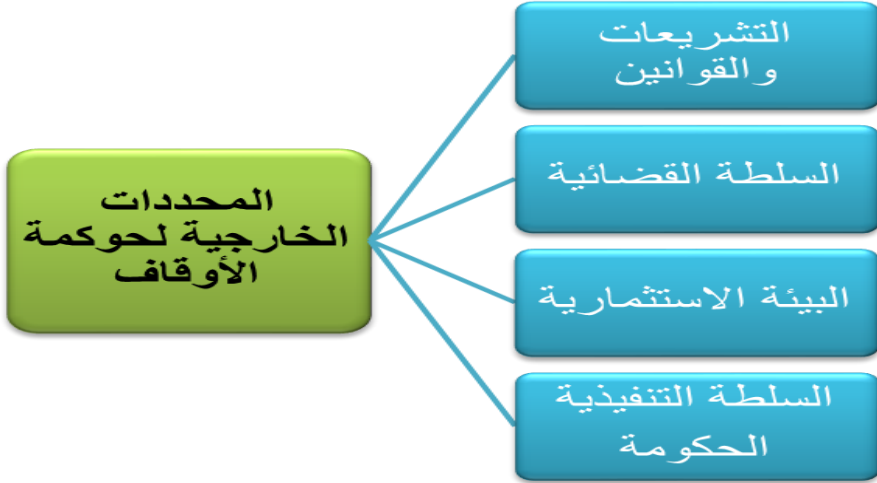
ويأتي هنا نظام القضاء المستقل، ويعتبر من أهم المحددات الخارجية التي تحفظ وتحمي إطار الوقف المؤسسي بكل ما فيه من أصول وريع، فوجود "نظام قضائي عادل ونزيه هو من أول وأهم متطلبات تطبيق الحوكمة؛ لأنَّ أي إجراء من إجراءات تطبيق الحوكمة لن يكون له أي أثر يذكر في غياب نظام قضائي عادل يحافظ على القوانين، ويحترم الأنظمة"^(٢).

(١) قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٤٧، خالد المشعل،

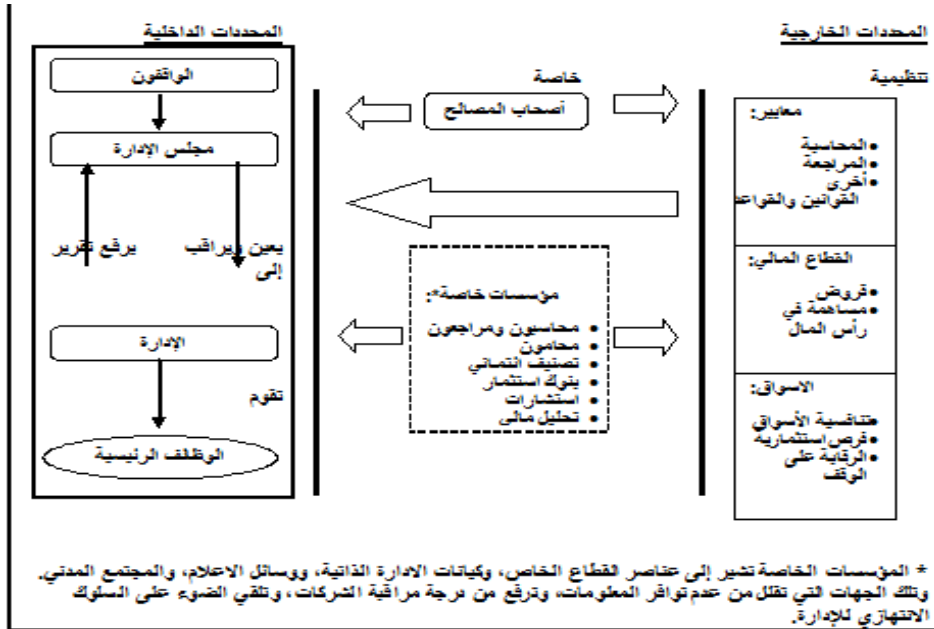
الحوكمة الاقتصادية، المفاهيم والسياسات، ص ٦٠١، سوزي النقودي، قواعد حوكمة الشركات، ص ١٩٤.

(٢) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، ص ١١٥٠، قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية،

ص ٦٦١، عبد الله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦٠.



وإذا أردنا أن نحدد المحددات الداخلية والخارجية ضمن إطار العمل الوقفي المؤسسي، يمكن أن نقبس هذا المخطط البياني كدليل لهذا الأمر^(١).



(١) نقلاً عن: حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية، ص ٣٦.

٥. متطلبات الحكومة في مؤسسة الأوقاف

كي يتم تنفيذ الحكومة أو السياسات الرشيدة في بنية المؤسسة الوقفية، يجب حصر المتطلبات الرئيسية للقيام بالمهام الرئيسية للأوقاف، وهي^(١):

- توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات اللازمة لإتمام عملية تنمية الأوقاف، وهذا يستدعي عدم التضليل فيها، وهو ما يسمى بـ "حالة عدم التوازن المعلوماتي"، **Inforamtion Asmmetry** وهي معرفة الإدارة بالمعلومات وصياغتها، ومن ثم نشر ما يتلاءم مع مصالحها، في حين لا يمتلك بقية المساهمين القدرة على الوصول إلى هذه المعلومات.
- كفاءة الموارد المالية والبشرية لإتمام عمليات الأوقاف، كالنظام التقني والمحاسبي، أو الموظف الكفاء.
- المؤسسية في إدارة الأوقاف، وألا تكون مؤسسات مركزية حيث تنتشر البيروقراطية والفساد.
- المشاركة في تأسيس السلطة التي تقود مؤسسة الأوقاف، من خلال اختيار الأكفأ للمنصب، وإلغاء أي تعيينات تأتي من خارج أسوار مؤسسة الأوقاف.
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للمشاريع الوقفية^(٢)، فكلما كان المستوى التنظيمي والهيكلية محددًا بالمسؤوليات والصلاحيات كان ذلك أسهل وأدعى لأن يتم تنفيذ معايير الحكومة، حيث لا تداخل صلاحيات ونزاعات إدارية تحدث.
- أن تكون هناك مرجعية رقابية مستقلة، تراقب وتشرف على أداء المؤسسة الوقفية، وتعزز أهمية الرقابة الداخلية **Internal Control** مع تطور حجم المشروعات

(١) عادل رزق، الإدارة الرشيدة، ص ١٥٢، هاشم الجزائري وهشام معروف، ماهية حوكمة الشركات، ص ١٠.

(٢) بتصرف من: حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية، ص ٣٥.

الوقفية. والرقابة الداخلية تشمل الرقابة المالية المحاسبية والإدارية التشغيلية والضبط الداخلي، وتأسيس الإدارة لنظامها من أجل تأمين سلامة تنفيذ عملياتها، والمحافظة على أصولها الوقفية، والتأكد من دقة المعلومات لصنع قرار الإدارة والاستثمار في الأوقاف، في حين أن التدقيق الداخلي يعتبر من أهم عناصر الرقابة الداخلية. ويعرف التدقيق الداخلي بأنه: "فحص لعمليات المنشأة ودفاتها وسجلاتها بواسطة إدارة أو قسم من داخل المنشأة، وهي تمثل جزءاً من الرقابة الداخلية"^(١)، ويهدف إلى تقويم الأنظمة المعنية بحماية ممتلكات الأوقاف وتوجيه عملياتها الرئيسية، وإلى كفاءة الأداء المؤسسي وتطبيق الأهداف الموضوعية من خلال الفعالية الإدارية المختصة بالمؤسسة الوقفية، ولهذا أطلق عليها عيون الإدارة وأذانها [The Eyes and Ears of Management] أو ذراع الإدارة [An Arm of Management]^(٢).

- نشر الوعي المؤسسي بين موظفي الأوقاف بأهمية حوكمة العمليات والإجراءات، والالتزام بمعايير الحوكمة في الأداء الوظيفي أو حتى الأداء العام^(٣).
- ولعل التحدي الأبرز في مؤسسة الأوقاف أن تتمثل مفهوم الحوكمة الجيدة [Good Governance]، وهو الانتقال من فكرة الإدارة الحكومية أو الحوكمة التقليدية إلى حالة من التكامل ما بين الأركان الأساسية المكونة للحكومة، وهي: الإدارة الحكومية للقطاع العام، إدارة القطاع الخاص، إدارة مؤسسات المجتمع المدني^(٤).

(١) إبراهيم العتيبات، كفاءة وفعالية التدقيق الداخلي وأثرها على الحاكمية المؤسسية، ص ٢٨.

(٢) تم تعريف التدقيق الداخلي من أنه: "نشاط تقويمي مستقل ينشأ داخل المؤسسة لتدقيق وتقييم وتحليل العمليات كخدمة للإدارة، ووسيلة رقابية تعمل على قياس وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية لكافة الأنشطة". انظر: مُجَد العشموي، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ص ٢٥٠، ص ٢٥٥، ص ٢٥٦.

(3) Shorouq J. Toumar, Corporate Governance & Bank Performance, P5.

(٤) نقلاً عن: مُجَد فرح وعبد الله أدريس، الحوكمة منهج لتهيئة مناخ استثماري، ص ٩.

■ وكذلك يعتبر توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري لمؤسسة الوقف^(١)، أساساً من أسس متطلبات الحوكمة وسهولة تنفيذها.

٦. ما هي مبادئ الحوكمة الوقفية؟

إذ نظرنا إلى مبادئ الحوكمة كعلم تجريدي، نجد أنها تتطابق بالمطلق مع طبيعة المؤسسة الوقفية، بل طبيعة أي مؤسسة مالية إسلامية^(٢).

ما يتيح التعمق والاسترشاد في كيفية الكشف عن هذه المبادئ من خلال طبيعة الأوقاف ذاتها. وهذا ما تكشف عنه هذه المبادئ، ولعل من أهمها^(٣):

أولاً: الإفصاح أو الشفافية Transparency

الشفافية تعني فيزيائياً: "القدرة على النظر إلى الأجسام المادية من خلال العين،... واقتصادياً هو الحرية الاقتصادية وإتاحة المعلومات الاقتصادية، والتخفيف من القيود ومعوقات الاستثمار"^(٤).

كما تعني أنه: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة بما في ذلك

(١) بتصرف من: حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية، ص ٣٥.

(٢) انظر مثلاً دراسة عن واقع الحوكمة في شركات التأمين، كدراسة فلاق صليحة، دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي، (الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، العدد ١١، ٢٠١٤).

(٣) بتصرف شديد: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية، ص ٧٦، غازي أبو قاعد، أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية، ص ٢٦٩، علاء طالب وسحر عاشور، إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي، (مصر، المؤتمر السنوي: نحو استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد، ٢٠١١)، ص ١٢٣، خالد المشعل، الحوكمة الاقتصادية، المفاهيم والسياسات، ص ٦٠٢، أيضاً قارن مع:

Almaghrabi, Mohammad, The Need of Corporate Governance in Family Businesses, P38.

(٤) عبد القادر الشخلي، دور القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ٣٥٦، سعيد الراشدي، الإدارة بالشفافية، (عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٦)، ص ١٥.

المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركة^(١). فالشفافية تعني الكشف عن الصورة الحقيقية للوقائع والأحداث التي تقع بالمؤسسة، ومناقشتها بشكل علني دون مواربة، ونشر المعلومات المتعلقة بسجلات الأوقاف بكل وضوح، والكشف عن حقوق الواقفين، والموقوف لهم بكل يُسر. وتتمثل الشفافية أيضاً في عرض المعلومات المالية أو الإدارية لأي قضية ذات أهمية لغرض الإفصاح عنها.

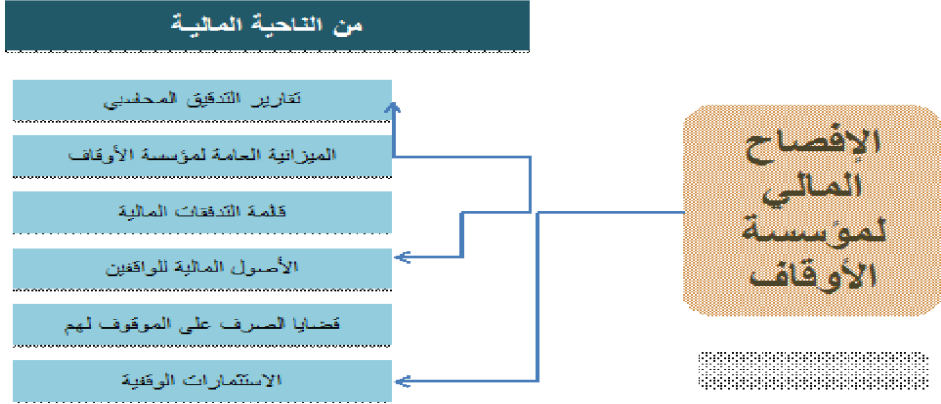
والشفافية هي عرض المعلومات المالية وغير المالية للمؤسسة، وهذا يحقق لمؤسسة الأوقاف الحوكمة، خصوصاً أن هناك مدخلات ومخرجات لأعمال المؤسسة، مثال ذلك أن يكون لدينا واقف تبرع بوقف مالي يبلغ قيمته (×××××)، ومن هذا الوقف ينتج ريع سنوي، قيمته (×××××)، وهناك موقوف لهم، وأعمال صيانة، وأعمال إشراف، واستثمار للفائض من الربح، كل هذه مخرجات يجب على تقرير الأوقاف الإفصاح عنها. وقد تبين في عدة دراسات أن المؤسسات المالية كالمصارف، تعاني من قصور وعدم التزام بالحاكمة المؤسسية للمصرف^(٢). الشفافية تلزم مجلس الإدارة أن يلتزم بعدم التزييف أو إعطاء معلومات مضللة، لا سيما في الوضع المالي للأوقاف، أو إخفاء الخسائر التي تتعرض لها المؤسسة، أو الزعم أن هناك أرباح، وهو ما يطلق عليها بالأرباح الورقية، Paper Profit^(٣). والإفصاح في واقع الأوقاف يمكن أن يتمثل في الجدول التالي:

(١) نقلاً عن: مُجَد العشاوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، ص ٣٠، البعض يستخدم الإفصاح ويقصد بها ما نقصده بالشفافية، وهو: "إيضاح وتفسير نتائج أنشطة المنظمات المالية، ومركزها المالي إلى الأطراف المتعاملة أو أية جهات يعينها الأمر، وبصورة لا يشوبها الغش أو إخفاء أية بيانات أو معلومات لها ضرورة".

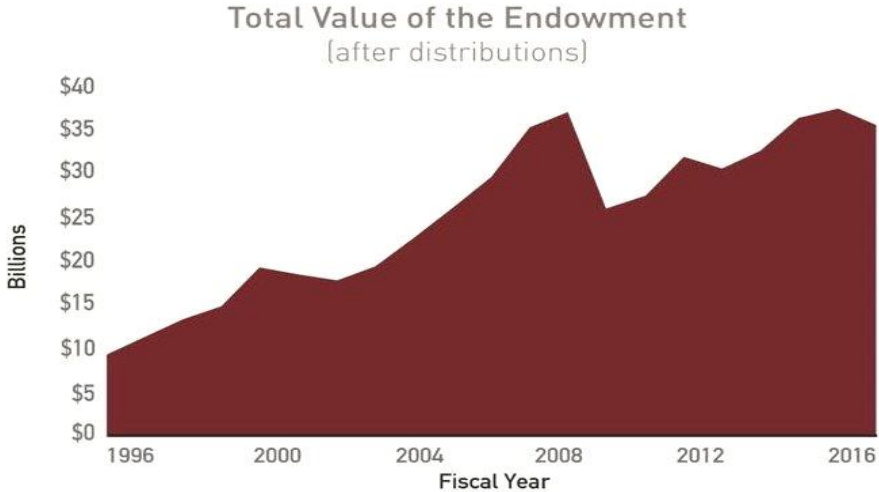
انظر: مجيد الشرع، المحاسبة في المنظمات المالية، المصارف الإسلامية، (عمان، إثناء للنشر، ط١، ٢٠٠٨)، ص ٥٧.

(٢) بتصرف شديد: أبو قاعد، أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية، ص ٢٧٥.

(٣) انظر: هاشم الجزائري وهشام معروف، ماهية حوكمة الشركات، ص ٨.



ولهذا تعمل المؤسسات الغربية التي تحتوي أصولاً وقفية على الإفصاح المالي بإصدار بتقارير دورية سنوية، على سبيل المثال لا الحصر تقارير مكتب استثمارات أوقاف جامعة هارفارد^(١)، ولعل هذا المنحى بالتقرير يوضح آفاق الاستثمار في هذه الأوقاف بصورة أكثر شفافية للرأي العام.



(1) See; Robert A. Ettl, Annual Endowment Report,(Harved Management Company, INC, September 2016).

ثانيًا: المساءلة **Accountability**

وتتمحور حول تقييم أعمال المؤسسة من مدخلات ومخرجات، وطريقة الأداء، كذلك تقوم القائمين على النظارة الوقفية، من ناظر أو إدارة استثمار، وغيرها، والمساءلة هنا تشمل كل فرد في النظارة الوقفية، من رئيس مجلس الإدارة الوقفية، إلى أصغر موظف، فكلهم محاسبون ضمن القانون واللوائح، وهذا الذي يعزز الشفافية. وفي عدة دراسات أكدت أن قوة النظام القانوني **Strong Legal System** له أثر في ممارسة إدارة الربحية في الشركات الحكومية أو العامة، ما يفتح مبدأ المحاسبة لكل فرد في هذا النظام^(١).

ثالثًا: محاربة الفساد **Fighting Corruption**

وتشير إلى محاربة أي استغلال للسلطة أو المنصب في المؤسسة لغرض الوصول إلى منفعة خاصة، كفساد الإدارة العليا مثاله الناظر لإدارة الأوقاف، أو فساد الموظفين من تحايل أو استغلال جزئي لبعض الموارد.

رابعًا: التمكين **Empowerment**

إعطاء مزيد من الصلاحيات والتفويض في المستويات الأقل مسؤولية، وألا تكون إدارة المؤسسة مركزية، بل مؤسسية، واختيار البديل الأكثر تنفيذًا وسرعةً ضمن عملية اتخاذ القرار الأنسب في مؤسسة الأوقاف.

ويمكن التعبير عنها أيضًا بالتمكين والتحويل **Empowering & Enabling**^(٢)، بحيث يتم تمكين جميع الأطراف أو أصحاب المصالح للأوقاف من متابعة الأهداف المشروعة لتحقيقها، وإنشاء البيئة التي تمكنهم من تحقيق أقصى حد ممكن من النجاح.

(١) على سبيل المثال: أحمد أشرف، خصائص الشركات واستخدام التقارير المالية في إدارة الربحية، (مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد ٣١، عدد ٢، ٢٠٠٧م)، ص ٢٤١.

(٢) عبد الله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦٩.

خامساً: الاستجابة Response

وتتمثل في قدرة المؤسسة الوقفية على الاستجابة لأي مؤشر إيجابي يسهم في تطويرها لأي عملية إدارية أو مالية أو استثمارية أو اجتماعية، وهذا يعزز الديناميكية المؤسسية للأوقاف لأي طارئ يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويأتي بعد الحصول على التغذية الراجعة من ذوي المصلحة والعلاقة بالأوقاف، كالواقفين أو الموقوف لهم أو حتى الحكومة أو المستثمرين وغيرهم، وهذا ما يعرف بالحكومة المستجيبة [Responsive Governance].

ولقد عصففت في العديد من المؤسسات المالية أزمات أدت إلى تأثرها بها، لكن مع تبني أنظمة الحوكمة والسياسات الرشيدة في تلك المؤسسات أثبتت قدرتها على المتابعة والاستجابة السريعة لتجاوز عنق الزجاجة، ولعل نموذج ماليزيا وكوريا الجنوبية في ظل الأزمة الآسيوية عام ١٩٩٨م نموذج على ذلك^(١).

سادساً: أسلوب الإدارة The Management Style

كيف يتم قيادة المؤسسة بأي أسلوب إداري، فالأنسب والأفضل أن يتم ذلك من خلال أسلوب اللامركزية، بعيداً عن التمركز حول الأفراد، فالأصل قيادة المؤسسة بطريقة مؤسسية بعيدة كل البعد عن طغيان كاريزما القيادة الفردية بحق العمل الجماعي للأوقاف. وهناك من وضع المعايير التي قدمها الاتحاد الأوروبي لا سيما في مجال الحكم والسياسة مثل: الانفتاح أو المشاركة أو المسؤولية أو الفعالية أو التعايش أو التماسك، مقابل التي وضعها برنامج الأمم المتحدة للتنمية لا سيما في مجال الاقتصاد والمال، مثل الشفافية والمحاسبة والمساواة والاحتكام إلى القانون والمشاركة والرؤية الإستراتيجية^(٢).

(١) نبيهه بيومي، الأزمة المالية وعلاقتها بحكومة الشركات والإفصاح المحاسبي، (مصر، المؤتمر الخامس عشر دور النظام الضريبي المصري في واجهة الأزمة المالية العالمية، ٢٠٠٩)، ص ٢١.

(٢) انظر: حيمود المختار، الحكامة الإدارية، أسسها وعوائقها، ص ٩٢.

والبعض يعبر عن هذا بـ"اعتماد مدونات السلوك"، كاعتماد موثيق الشرف أو أخلاقيات عمل في إطار المنظمات العامة^(١).

وفي مجال الأوقاف، يمكن القول: إن أسلوب الإدارة ما هو إلا مزيج ما بين السياسة والاقتصاد، فالمسؤولية والتعايش والشفافية والمحاسبة والمساواة عناصر بحد ذاتها منسجمة في الطرح الوقفي.

ويزداد الأمر أهمية في مجال القطاع الوقفي الحكومي، حيث تأخذ المحاسبة الحكومية أهمية بالغة، لا سيما وأن موارد الأوقاف الأجل والأغلب منها واقع تحت السلطات الحكومية في العالم الإسلامي، ما يستدعي أن تخضع هذه الحكومة للمحاسبة والمساءلة، وكما عرفت هيئة الأمم المتحدة المحاسبة الحكومية فقالت: "تختص بقياس ومعالجة وتوصيل ومراقبة وتأكيد صحة المتحصلات والنفقات والأنشطة المرتبطة في القطاع الحكومي"^(٢).

سابعًا: حفظ حقوق الواقفين Preserving Waqif Donors' Rights

من أهم معايير ومبادئ الحوكمة حفظ حقوق المساهمين، وهذا ينطبق تحديدًا في مؤسسة الأوقاف على فئة الواقفين؛ لأهم بالأساس المساهم الرئيس بالمؤسسة، فيجب أن يتم مراعاة تأمين نقل ملكياتهم أو أوقافهم إلى ملكية المؤسسة، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن كيفية إدارتها والصرف منها، وكيفية الاستفادة من الربح الفائض من خلال التقارير الدورية لهم، كما يمكن أن يكون لهم دور أساس في الإشراف والمتابعة من خلال عضوية مجلس الإدارة بالمؤسسة.

وحماية أصول الواقفين، لا تكون دائمًا بحمايتها من الاعتداءات الخارجية على أصل الوقف، بل تكون أيضًا في الحماية الداخلية لأصل الوقف من الإهمال أو تقصير الناظر في

(١) علاء طالب وسحر عاشور، إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ١٢٣.

(٢) انظر: لؤي وديان وزهير الحدرب، المحاسبة الحكومية، (عمان، دار البداية، ط ١، ٢٠١٠)، ص ١٢.

الإدارة والرعاية، ما يستوجب مساءلته ومحاسبته، فإذا قصر في حفظ الغلة، أو أهمل في توزيعها دون مسوغ، أو إذا استدان دون إذن القاضي، أو دون شرط الواقف القاضي له بالاستدانة، أو إذا استبدل أعيان الوقف فوقع في تفريط بالثمن، أو إذا وظف الغلة في زيادة أصل الوقف دون شرط الواقف أو رضا المستحقين، فإنه يكون مسؤولاً ومحاسباً^(١). ويمكن أن يتم عزله حال كان مسؤولاً عن وقف خاص، ويتم تكليف من تؤول إليه النظارة العامة.

وهناك حالات عديدة تم الحكم بعزل الناظر عن وقف خاص بسبب تقصير الناظر^(٢)، وتكليف النظارة التي تشرف على الأوقاف العامة بالإشراف عليه^(٣). فيجب أن يتم محاسبة الناظر أو متولي الأوقاف، ولا بأس من تصريح الناظر، سواء أكان عضواً بمجلس النظارة، أو مديراً تنفيذياً للمؤسسة الوقفية عن ممتلكاته عند استلام وترك المنصب^(٤).

كما أن الحماية التي توفرها الحوكمة لأصول الوقف لا تقتصر على حماية الأصول فقط، بل حماية استثماراتها وربيعها، وهذا هو المعول [Corporate Governance and Investor Protection]^(٥)؛ لأن العمليات الوقفية الصحيحة تنتج في النهاية أصلاً وقيماً من الوقف القائم.

(١) انظر: أنور الفزيع، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون الكويت، ص ١٠٩، ص ١١١.

(٢) مجموعة من الباحثين، إدارة وتثمين ممتلكات الأوقاف، (جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط ٣، ٢٠٠٤)، ص ٢١٤.

(٣) انظر على سبيل المثال حالات من عزل الناظر لسوء الإدارة أو الإهمال: جاسم بو غيث، نماذج للأحكام القضائية في الأوقاف الخيرية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ٢٠١٤)، ص ١١٧-١٢٥.

(٤) قارن مع: علاء طالب وسحر عاشور، إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ١٢٥.

(5) See: Thamer Albaker, The Role of Disclosure in Corporate Governance, P11.

إن هذه الخصائص الوقفية تُسهم في تحسين قدرة مؤسسة الوقف وزيادة قيمتها السوقية، وتعمل على فرض الرقابة الفعالة على أداء مؤسسة الوقف وتدعيم المساءلة المحاسبية بها، وتعمل على ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لمؤسسة الوقف، وتعزز تقييم أداء الإدارة العليا، وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها، فضلاً عن تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها، وهي في المحصلة خصائص تعظم أرباح مؤسسة الوقف، وتزيد من ثقة الواقفين الحاليين والمرتبين، وتُسهم في الحصول على التمويل المناسب، والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة^(١).

٧. الدور الأبرز والمؤثر في حوكمة العمل المؤسسي الوقفي

للأوقاف طبيعة وخصوصية شرعية وقانونية واجتماعية، صاغها لنا التاريخ الإسلامي بنماذج متقدمة في العمل المؤسسي المالي، وصارت هذه الخصوصية تمثل دوراً رئيساً في مدى تقدم مؤسسة الأوقاف.

وهذا الدور يشكل إطاراً حافظاً للأصول والريع، وضماناً حقيقياً في حفظ هذه الممتلكات من الضياع أو التلاعب بها، وكلما ضعف هذا الدور ضعف كيان المؤسسة الوقفية، وسهل التعدي عليها، بل ومصادرة أصولها وريعها، وهذا مبثوث في تاريخنا الإسلامي.

وهناك عدة أدوار أو أدوات قد تكون مؤثرة في واقع حوكمة الأوقاف، منها القوانين والنظم والسياسات والإجراءات المقننة التي تنظم العمل في الوقف، تحديد الجهات التي تدير الوقف واختصاصاته، أو جهات الرقابة والمتابعة المالية والإدارية والفنية، وصلاحيات كل منها والسلطات المخولة لها في حالات الخطأ والانحراف، أو أنظمة التقارير التي تلتزم إدارة الوقف بها، وبدقة مواعيدها، لتحقيق أقصى درجات الشفافية، وسياسات

(١) بتصرف من: حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية، ص ٣٤.

وإجراءات استثمار أموال الوقف، وآليات متابعة هذا الاستثمار واتخاذ القرارات بشأنه، والمحاسبة على نتائجه، فضلاً عن السياسات التي تتبع عند تعارض المصالح، وبيان قواعد ونظم توزيع عوائد الوقف على أوجه الإنفاق المختلفة، والأسس الشرعية والقانونية لهذه القواعد، ومواعيد تسليم الأنصبه للمستحقين، وسياسات التعيين، وصرف المكافآت والمزايا المالية مع التركيز على القواعد الضابطة لصرف المكافآت والمزايا المالية والعينية لأعضاء اللجنة الشرعية، وبيان قواعد ونظم الإفصاح مع الالتزام بأقصى درجات الشفافية في كافة المجالات المتعلقة بالوقف^(١).

لكن الدور الأبرز أو الأداة المؤثرة هو دور مجلس الإدارة أو مجلس النظارة.
مجلس النظارة:

كان يعبر عنه قديماً باسم (الناظر)، ومع تقدم العمل المؤسسي للمنظمات والشركات، صار عملية تحكم الفرد بواقع الممتلكات الخيرية أو الذرية أمر غير مرغوب به، فصار التوجه نحو العمل المؤسسي، وصار يماثله في المؤسسات الحديثة ما يعرف بـ"مجلس الإدارة"، وهو يتنوع حسب خصوصية المؤسسة^(٢)، ومهمته تعظيم الأصول الوقفية والريع السنوي لهذه الأصول، من خلال الإشراف ووضع السياسات والاستراتيجيات. فهو مجلس مطالب بالحفاظ على الأصل الوقفي، والمساهمة بقرارات تؤدي مع فرق العمل بالمؤسسة إلى زيادة أصوله وريعه، وهذا يعني أن المجلس مطالب بالابتعاد عن الفساد والمحسوبية، وأن لا يكون لأعضائه شبهة في مجالات استغلال أموال الأوقاف.

(١) بتصرف: مُجد رمضان، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين ص ١٥ .

(2) See: Mohammed Alhizam, Can any developing country adopt its corporate governance system from that which exists in a developed country, P17, Alsehibany, Raniya A, The Relationship Between Corporate Governance & Firm Performance: Evidence from the UK, P31

وهذا ما أشار إليه ابن مفلح ٧٦٣هـ من علماء الحنابلة عندما تعرض لمسؤولية الناظر تجاه الوقف قال: " ليس له أن يستأجر الوقف زيادة على شرط الواقف، ولا يغيره لمصلحة نفسه، بل إذا غيره لمصلحة نفسه، ألزم بإعادته إلى مثل ما كان، وبضمان ما فوته من غير منفعة، وعلى ولاة الأمر إلزامه بما يجب عليه، فإن أبي، عُوقب بجسٍ وضرب، ونحوه"^(١).

ولهذا يفضل أن يكون الأغلب من أعضائه من خارج إطار المؤسسة ذاتها، لغرض المساهمة بتطور المؤسسة، وهذا ادعى لأغراض الرقابة والحيادية في الأداء. ومجلس الإدارة ليس له إطار أو شكل محدد، وإنما يتبع خصوصية المؤسسة أو الشركة التي يشرف عليها، وإن كانت له بعض الخصائص في تشكيله [Board of Directors's Characteristics]^(٢).

كما يفضل أن لا يكون لأصحاب المصلحة مع المؤسسة الوقفية دور في مجلس الإدارة، لأنه قد يتحقق تضارب مصالح [Conflicts of Interests] واضح^(٣). وفي عدة دراسات نشرت عن تركيبة مجلس الإدارة، يتبين منها أن ٦٠% من المؤسسات الفاشلة، لا سيما في قطاع المصارف والبنوك، كان بعض أسبابها عدم إلمام بعض أعضاء مجلس الإدارة بالمعرفة المصرفية أو المالية، أو كانوا سلبيين تجاه الإشراف على المؤسسة، ويقترح البعض^(٤)، -ويؤيد الباحث هذا التوجه- أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو النظارة هو المدير التنفيذي الأول Chief Executive Officer بالمؤسسة الوقفية.

(١) ابن مفلح، الفروع، تحقيق: عبد الله التركي، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط١، ٢٠٠٣)، ٢٢٩/٧.

(2) Alshehibany, Raniya A, The Relationship Between Corporate Governance & Firm Performance: Evidence from the UK, P66, Almaghrabi, Mohammad, The Need of Corporate Governance in Family Businesses in Saudi Arabia, P37.

(3) Turki Alghannam, Corporate Governance & the Gulf Cooperation Council Countries, P16.

(٤) انظر: مجَّد العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، ص ٦٢.

فمجلس الإدارة له دور أساس في تطبيق معايير الحوكمة في أداء الأوقاف إذا تمكن هذا المجلس من فرض سيطرته الإشرافية والفنية، ورسم سياسات مناسبة في مجال إدارة الأوقاف واستثماراتها، وشارك في وضع رؤية المؤسسة ورسالتها، وراجع الخطة الإستراتيجية بعد أن استفرد جهده في إدراك كنه المؤسسة وسبر أغوارها، فيكون بذلك قد لامس الحوكمة، والذي ينبغي التأكيد عليه أن تطبيقات وممارسات مجلس النظارة أو ما يسمى في بعض المؤسسات الوقفية بمجلس الإدارة ما هو إلا تطبيقات متعددة ومتنوعة ومختلفة، تتبع كل منها للخصوصية المؤسسية. لكن يجب أن يتمحور في مجلس الإدارة العوامل التالية بغية تحقيق الحوكمة في أداء المؤسسة، وهي: استقلالية الإشراف، والمقدرة التنافسية للمجلس، ودوره في وضع استراتيجية المؤسسة^(١).

١. ويقصد باستقلالية الإشراف تفعيل دور المجلس بمحاسبة المديرين عن الأداء، ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة الوقفية، وهذا ما أراده الفقهاء قديماً من أن يكون الناظر عين الواقف على وقفه، وفي عرفنا الحديث، فإن المساهمين اختاروا أعضاء المجلس ليكونوا عينهم على نجاح المؤسسة التي تُدير أوقافهم، وهذا يستدعي يقظة دائمة من أعضاء المجلس في الإشراف دون محاباة، وقد ثبت أن الشركات المساهمة التي بها "مجلس إدارة مستقل، تحقق عوائد أعلى على الملكية، ولديها هامش ربح أعلى، وتمنح توزيعات أكبر، وتقوم بإعادة شراء الأسهم بشكل أكبر"^(٢).

٢. أما المقدرة التنافسية للمجلس، فتعني التخصصية والمهنية لكل عضو من أعضاء المجلس، ومهاراتهم وإمكاناتهم في قيادة المجلس، ورسم سير أعمال المؤسسة،

(١) بتصرف شديد: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية، ص ٨٦، نُجِد الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر، ص ٦٩، إبراهيم صالح، أثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال، ص ٣٦٠.

(٢) سوزي النقودي، قواعد حوكمة الشركات، ص ٢٠٦.

وتشجيع موظفي المؤسسة على تقديم الأفضل، واختيار القيادات الأكثر اتقاناً في أداء رسالة المؤسسة.

٣. أما العامل الثالث، فهو قدرة المجلس على التخطيط ووضع استراتيجية المؤسسة ومحاورها الرئيسية، فيكون المجلس ملماً بكل ما تقوم به المؤسسة من أعمال، دون الولوج في التفاصيل والجزئيات، إن وضع الخطة يحقق للمجلس والمؤسسة التنافس مع الآخرين في الأعمال الرئيسية التي تقوم بها مؤسسة الأوقاف.

ومن مهام المجلس أن يفعل ويتابع مع الإدارة العليا للمؤسسة الرقابة الداخلية بعناصرها الثلاثة:

١. لا سيما الرقابة المحاسبية مثل تدقيق السجلات المحاسبية للحصول على دقة القوائم والبيانات المالية كي توجه للرقابة الخارجية، والبيانات والمعلومات المالية، ولكي يصدر على شأنها سياسات يتبناها المجلس.

وتعتبر لجنة المراجعة - كما سيأتي بيانها - المساعد الرئيس لمجلس الإدارة في الوفاء بمسؤولياته القانونية، كوكيل عن المساهمين، من خلال قنوات الاتصال ما بين مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين والداخليين، وهيكل الرقابة الداخلية^(١).

٢. وكذلك هو معني بالتنسيق مع الإدارة العليا بتفعيل الرقابة الإدارية، كالرقابة على السياسات المؤسسية، "والإجراءات، والخطط التنظيمية المتعلقة بعمليات اتخاذ القرارات المالية، بحيث تشمل كافة أعمال المؤسسة الإدارية"^(٢).

٣. والعنصر الثالث هو الضبط الإداري، وهو "مجموعة من الأسس والأنظمة بغرض منع واكتشاف الأخطاء والغش، والتطوير المستمر في أداء العمل، وتغطي جميع

(١) انظر: خالد حسين، العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ص ٤١٥، قارن مع: نوال بن عمارة، المراجعة والمراقبة في المصارف الإسلامية، (عمان، دار وائل للنشر، ط ١، ٢٠١٣)، ص ١٦٤.

(٢) فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، ص ٧.

أنشطة المؤسسة ووحداتها التنظيمية، وهي ملزمة لجميع الإدارات والوحدات التنظيمية، وتعتبر خط الدفاع الأول في تفادي الوقوع في الأخطاء والتعرض للخطر، كما أنها ضمان لسلامة أموال الوقف، ودقة إثباتها، وكفاءة صرفها"^(١). ويمكن التعبير عنه بـ"الرقابة المفاجئة"^(٢)، وهو قيام المراقب الداخلي على فترات دورية بعمل رقابة مفاجئة على بعض مواقع الأنشطة للمنشأة.

كذلك من المهام الرئيسة لمجلس الإدارة تأسيس لجنة للتدقيق خاصة بالمجلس، لتكون محور عمل الرقابة الداخلية بمؤسسة الأوقاف، وقد تشكل من بعض الأعضاء وأعضاء من خارج المجلس ذوي كفاءة ومقدرة، وهو ما يعبر عنهم بأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين أو المستقلين [Non-Executive Director]^(٣)، وهذه اللجنة تعتبر "حلقة الوصل ما بين التدقيق الداخلي ومجلس النظارة والتدقيق الخارجي، بغرض ضمان شفافية المعلومات، ودقة البيانات المالية، وإمكانية الاعتماد عليها، سواء من أطراف داخل المؤسسة أو خارجها"^(٤).

وفوق هذا كله، يجب أن يكون هناك مبادئ أساسية يجب الالتزام بها لنجاح أعمال المجلس، منها^(٥):

أ- الثقة التامة من قبل الملاك في المجلس.

ب- أن يتحدث المجلس بصوت واحد.

(١) فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية، ص ٧.

(٢) نوال بن عمارة، المراجعة والمراقبة في المصارف الإسلامية، ص ١٧٨.

(٣) قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٧، أيضاً انظر:

Almaghrabi, Mohammad, The Need of Corporate Governance in Family Businesses, P٤١.

(٤) فؤاد العمر وباسمة المعود، المرجع السابق، ص ٩.

(٥) عبد الله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ١٧.

- ج- قرارات المجلس تعكس الهيمنة على واقع المؤسسة.
 د- يرسم القيم التي يجب أن تتبنى في المؤسسة.
 هـ- المجلس يعرف ويتعمق بدلاً من الإقرار والاستجابة لما يطرح عليه.
 و- يعتبر تصميم الغايات الواجب الأساس للحكمانية.
 ز- يصمم المجلس بشكل واضح إنتاجه وعملياته.
 ح- السيطرة القوية على الأداء والتحكم به.

٨. حوكمة إدارة المؤسسات الوقفية

مما لا شك فيه أن إدارة المؤسسات الوقفية تتنوع تبعاً لشكل الإدارة التي تُدار بها، فمنذ عصر الرسالة، ومروراً بعصور الأمويين والعباسيين والعثمانيين وغيرهم، وانتهاءً بعصرنا الحاضر، تباين شكل الإدارة الوقفية، ولم يكن مرسومًا على نمط معين، وكذلك تطورت أنماط الإدارة مع تطور العمل المؤسسي.

والإدارة هي "علم وفن استخدام الموارد المتاحة في مشروع أو مؤسسة أو تنظيم على أفضل الوجوه الممكنة كما وكيفا وتكلفة وزمنا لبلوغ أغراض مقررة"^(١). وهذا المصطلح الحديث المعنى صار يُعرف إدارة الأعمال أو تنظيم وإدارة الشؤون العامة، أو تهيئة الخدمة، أو بمعنى أدق عملية إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة^(٢).

ونحن هنا نرى أن الإدارة للأوقاف، قد تنسب بالخصوص أو العموم، فصار يطلق على إدارة الأوقاف العامة والمقصود به الأوقاف الحكومية، ويطلق على الأوقاف الخاصة ويراد منه الأوقاف الأهلية أو التي يتم إدارتها بعيداً عن سلطة الدولة.

(١) الموسوعة العربية، (دمشق، إدارة الموسوعة العربية، ط١، ١٩٩٨)، ٥٧٦/١.

(٢) سامي الصلاحات، تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية في دولة الإمارات، (الإمارات: جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي، ط١، ٢٠٠٩)، ص ٩.

وإدارة الأوقاف قد تكون مشتركة، إذ قد يكون الناظر مديرًا لأوقاف تتبع الدولة ولأوقاف قد تتبع أفراد، وهذا ما أطلق عليه سابقا بالوقف المشترك، فالإدارة هنا يجب أن تميز بين هذه الأوقاف أو الممتلكات.

ونظرًا لتعدد جهات الإدارة في واقع الأوقاف، يمكن حصرها في الأبرز منها والأظهر منذ تأسيس الأوقاف كنظام اقتصادي اجتماعي فاعل بالمجتمع والدولة، وهذه الجهات هي:

أولاً: الإدارة الفردية:

ونقصد بها الإدارة التي يقودها بالكامل شخصية الفرد الواحد، وقد كان هذا معمولًا به في بدايات تأسيس الوقف، لا سيما في عصر الخلافة الراشدة، حيث يتولى الواقف بنفسه إدارة شؤون وقفه، أو يوكل الأمر إلى ناظر يختاره بنفسه، والناظر بالمحصلة هو فرد، إلى أن تطور الأمر، فصار يوكل الأمر إلى جهات مركزية بالدولة، ومنها جهاز القضاء.

وقد تباحث الفقهاء قديمًا في موضوع تولي الواقف بنفسه النظارة على وقفه، ووقع بينهم اختلاف في قضية تولي الواقف النظارة لنفسه، -وكما سيأتي فإن تولي الفرد لنظارته فيها معارضة كبيرة لمبادئ الحوكمة- لأن الإدارة الفردية في الأعم الأغلب تكون موجهة من الفرد للفرد، وسوف تتشكل الإدارة بكل معالمها من فكر وطبيعة شخصية الفرد، حتى نظام الحوافز سيكون شخصيًا^(١).

وهذا النوع من الإدارة، وإن كان قد استخدم، إلا أنه لم يدم لسبب بسيط وهو تطور الحياة المدنية المؤسسية، وتطور حجم الأعمال، فضلًا عن ذلك كله، التخصصية والمهنية تحتم على أي إدارة إنشاء قسم للموارد البشرية لضبط الأعمال وأدائها بالطريق الحسن.

(١) ياسر عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان، دار يافا، ط١، ٢٠٠٨)، ص ٢١١، عبد الرزاق أصبغحي، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، (الرباط، منشورات وزارة الأوقاف، ٢٠٠٩)، ص ٢٩.

ثانيًا: الإدارة الأهلية:

يعتبر العمل الأهلي بالمحصلة قائمًا على الأفراد والعائلات، وبعيدًا كل البعد عن سيطرة الحكومة، ويكون تمويله ذاتيًا، ومستقلًا عنها في التنظيم والمرجعية، وهم بهذا العمل يعبرون عن أنفسهم وتطلعاتهم كأفراد وعائلات وأهالي، ويتشاورون في اتخاذ الأحسن من القرارات في أعمالهم.

ويمكن تعريف مؤسسات العمل الأهلي بأنها: "المؤسسات التي تكون مستقلة كاملة أو شبه كاملة عن الحكومة، كما أنها تعمل في المجالات الإنسانية، أو تلك التي تحقق التعاون بين الناس بدلًا من الأغراض التجارية^(١).

وهذا العمل يتسم بالصفة القانونية، ويكون تمويله ذاتيًا، ولا يخضع لأي قيود خارجية، أبرزها الإشراف الحكومي، فضلًا على أن أرباحه التي تصرف لمصارف العمل الأهلي، في ويتناول غالبًا قضايا الوقف الذري والصرف على الذرية، وقد يكون البعض منه مخصصًا للصرف على الأعمال الخيرية باسم الذرية.

ولا زال هذا النوع من الإدارة قائمًا بسبب الاستقلالية النسبية التي تتمتع بها هذه الإدارة، فضلًا عن التطور التنظيمي الذي تحظى به من خلال أفرادها، والتخصصية القائمة بين أفرادها، وسهولة الصرف على المستحقين بسبب وفرة المعلومات وقدرتهم على الإنجاز.

هذان النوعان يخصصان في الأغلب الأوقاف التي تخص الأفراد أو العائلات، وهو ما كان يطلق عليه قديمًا بالوقف الذري أو الأهلي، ويقابل هذا النوع ما يسمى بالوقف العام، وهو الذي تشرف عليه الحكومة باعتبار السلطة الحاكمة والمكلفة بتسيير الممتلكات والأجاس

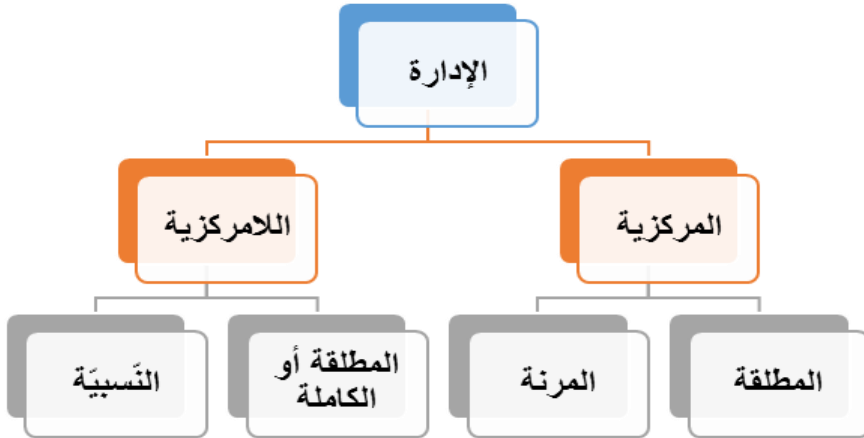
(١) فؤاد العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط٢،

الخيرية في الدولة، وهنا يمكن التحدث عن النوع الثالث، وهو الإدارة الحكومية للأوقاف.

ثالثًا: الإدارة الحكومية:

توارثت الحكومات في دول العالم الإسلامي أوقافًا عديدة، أغلبها مخصص للأعمال الخيرية، فشكلت لذلك ما يسمى بوزارة الأوقاف، وهي بالحصلة الوزارة المعنية بإدارة الأوقاف في الدولة^(١).

وكي يتم ضبط أمر الإدارة هنا للأوقاف، لا سيما وأن قطاع الأوقاف قائم منذ أربعة عشر قرنًا، وتداخلت فيه الأوقاف الحكومية مع الأوقاف الخاصة، في ظل التطور المدني الذي لحق بالدولة الإسلامية منذ عصر الخلافة الراشدة مرورًا بالأمويين والعباسيين والعثمانيين وغيرهم، وانتهاء بعصرنا الحاضر، يمكن أن نرصد أن إدارة الأوقاف تشكلت في نمطين متغايرين، هما: الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية، وهما شكلان إداريان يتعارض ظاهريًا، وقد يلتقيان في بعض الجزئيات، لا سيما إذا تمعنا في أقسام كل شكل كما هو موضح^(٢):



(١) عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٣٦.

(٢) قارن مع: كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، (الأردن، لا يوجد دار نشر، ط١،

الأول: الإدارة المركزية للأوقاف:

وهذا النوع يتم التحدث عنه عندما نتحدث عن سلطات الدولة وقدرتها على ضبط النواحي الإدارية داخلها، ولا سيما في أطرافها البعيدة عن المركز^(١).
ونقصد بالإدارة المركزية هي تجميد أو تركيز الصلاحيات الإدارية في مركز واحد، وبصورة خاصة في العاصمة، وتكون إما مرنة؛ وتسمى باللامركزية الإدارية، وإما مطلقة^(٢).

وهذا يعني أنّ للمركزية الإدارية شكلين:

الأول: المركزية المرنة: وهي أن تفوض السلطة المركزية بعض الصلاحيات لممثلين لها في المناطق، كالمحافظ أو القائم مقامه، وغيره من المسميات.
أما الشكل الثاني، فهو المركزية المطلقة: وتعني حصر السلطات الإدارية كلها في يد الحكومة، بشكل تكون فيه جميع القرارات لا تصدر إلا عنها، وهذا فيه فرض للقيود وإعاقة لحركة الأعمال.

والإدارة المركزية للأوقاف تتفاوت في واقع العالم الإسلامي، فبعض الدول مارست المركزية المطلقة بوضوح، ما أثر سلباً على واقع تنمية الأوقاف عموماً داخل هذه الدول، وبعض الدول الأخرى مارست سياسة المركزية المرنة، وفوضت النواحي والأطراف في إدارة أوقافها، ما شكل تطوراً ملحوظاً على الأداء.

وهذا الشكل الإداري له إيجابيات ونقاط قوة في ضبط العملية الوقفية، ومن أبرز الإيجابيات^(٣):

-
- (١) حسن عوضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، ص ١٧.
 - (٢) كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، ص ٢٩.
 - (٣) قارن مع: كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، ص ٣٣.

١. تعزيز نفوذ سلطة الدولة بحصر السلطات الإدارية في الجهاز المركزي، وتجنب تشتته في السلطات المحليّة.

٢. هذا الشكل الإداري يوحد الإجراءات ويعزز من التنسيق بين أطراف الدولة، ويسهّل على موظفي الدولة التطبيق، ويجعلهم في قالب إداري واحد وإن اختلف المكان وبعد.

٣. يضبط الميزانية المصروفة على المركز والأطراف، ويجعل الميزانية واحدة.

٤. هذا الشكل يجعل الدولة بكل ما تملك من قدرات قادرة على تغطية أي احتياجات لأي طرف أو محافظة؛ لأنّ الإجراءات واحدة والميزانية أيضاً واحدة.

٥. لا توجد اعتبارات لأي حالات فردية أو حالات تتعلق بالشؤون المحلية، القانون يعتبر الدولة ككل كيانا واحداً، ما يجعل مشاريع الدولة كلها على درجة واحدة من التنفيذ.

هذه الإيجابيات ستعزز من وجود نظام مركزي، لكن في الوقت نفسه توجد سلبيات قد تعيق أداء هذا الشكل الإداري، والتي من أبرزها^(١):

١. البعد الجغرافي ما بين السلطة المركزيّة والمحافظات، وأثر ذلك على فهم احتياجات المحافظات كما ينبغي، والمصاريف التي قد ترهق من يحضر للعاصمة من المحافظات والأطراف، لإنجاز معاملاتهم بالعاصمة.

٢. يلحظ أيضاً تعطل إنجاز المعاملات وتأخرها، خصوصاً إذا كان التنفيذ واحداً ومركزيّاً، لهذا تسعى بعض الدول لتحويل بعض الأعمال العامة إلى القطاع الخاص والإنفاق العام^(٢).

(١) كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، ص ٣٤، ص ٥٣.

(٢) جون دوناهيو، قرار التحول إلى القطاع الخاص، (القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، ط ١، ١٩٨٩)، ص ٢٥.

٣. هذا الشكل الإداري لا يساعد أيضًا في تطور الدولة، حيث تحتاج الدولة المنجزة إلى تفويض الأقاليم والمحافظات بالحكم الذاتي لسرعة الإنجاز.

الثاني: اللامركزية الإدارية:

هو أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، ويعبر عنه حقيقة بـ"الإدارة المحلية"، أو اللامركزية، ونقصد بها توزيع الصلاحيات الإدارية بين السلطات المتمركزة في العاصمة والكيانات الأخرى؛ كالبلديات والمؤسسات العامة، ويكون لها شخصية معنوية مستقلة^(١).

وهذا الأسلوب الإداري ممارس ومطبق في أغلب الدول، لا سيما الدول كبيرة المساحة وامتزامية الأطراف، والغاية هي نقل بعض الصلاحيات إلى هيئات مستقلة لتمارسها بالأصالة^(٢)، خلاف الدول الصغيرة مثل الفاتيكان أو موناكو حيث تخضع للنظام المركزي.

وهنا يكون التفويض أعلى بكثير من الشكل الأول [المركزية الإدارية]، فعندما يتم التخلي عن بعض المسؤوليات والصلاحيات لمركز العاصمة، ونقلها للأطراف والنواحي أو المحافظات فهنا يتجلى الأمر بوضوح، ويظهر لهذه الإدارة جانب قانوني وسياسي^(٣)، ويمكن هنا أن نلاحظ صورتين لهذا الشكل، وهما:

اللامركزية المطلقة: وهذا يشير إلى نوع من الفوضى واضطراب في العمل الإداري، حيث يتم تفويض السلطة الإدارية الكاملة في اتخاذ القرارات؛ فكل مسؤول بأي منطقة له حرية تحديد ما يشاء من الأهداف، وإصدار القرارات.

(١) حسن عوضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، (بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط ١، ١٩٨٣)،

ص ١٥، أيضًا: كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، ص ٣٦.

(٢) حسن عوضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، ص ١٧.

(٣) كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، ص ٣٧.

اللامركزية التسيبية: وهي الصورة الإيجابية من اللامركزية الإدارية، حيث يتم توزيع قسم من الصلاحيات من قبل السلطة المركزية إلى السلطة المحلية بالتنسيق والمتابعة والتفاهم، لا سيما حال وجود التخصص في إدارة المصالح المحلية^(١).

والشكل الإداري [اللامركزية الإدارية] له إيجابيات، من أبرزها^(٢):

١. تخفيف الضغط على الحكومة المركزية، وإعفائها من الطلبات الخارجية من المحافظات أو الأطراف، ما يخفف الأعباء على الإدارة المركزية.
٢. سرعة الإنجاز محفوفاً بالمرونة والقدرة على اتخاذ قرارات مناسبة للأعمال، وحلّ المشكلات.
٣. أيضاً هذا الشكل يعزز من وفرة المعلومات لدى أصحاب القرار بالمستويات العليا، فتبنى القرارات على معلومات صحيحة.
٤. كما أن هذا الشكل يسهل من عمليات الاتصال بين المعنيين بالعملية الإدارية، فتكون هناك انسيابية في الاتصالات، والقدرة على التنسيق العالي بين مختلف الخدمات بالدولة.
٥. القدرة على قياس أداء النتائج للأطراف والمحافظات، وتقييم المسؤولين فيها بناء على الإنجازات والأعمال التي يقومون بها، ويعجّل من حركة " التنمية المحلية"^(٣).
٦. هذا الشكل الإداري يعزّز توارث القيادة بين الكوادر العاملة، ويتم تأهيلهم لمواقع

(١) مُجّد مراد، مالية الهيئات العامة المحلية في البلاد العربية، (القاهرة، معهد الدراسات العربية العالية، ١٩٦٢)، ص ١٠.

(٢) حسن عوضة، الإدارة المحلية وتطبيقها في الدول العربية، ص ٢٥.

(٣) عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي والتنمية المحلية، (القاهرة، الدار الجامعية، ٢٠٠١)، ص ١٣، مجموعة من الباحثين، ممارسات وتجارب في اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية، (القاهرة، المؤتمر العربي في الإدارة المحلية، ٢٠٠٥)، ص ٤٦.

المسؤولية من خلال عمليات التدريب.

في المقابل هناك سلبيات قد تظهر جلياً في الشكل الإداري للامركزية الإدارية، وهي:

١. ضعف الرقابة المركزية على الأطراف الذين يكونون مفوضين باتخاذ القرار، لا سيما في القرارات التي ينتج عنها قضايا تتعلق بمصير الأوقاف بصورة كلية، فيؤدي إلى تضارب في مراكز القرار^(١).

٢. قد يؤدي إلى تشتت السلطة الإدارية، وتضعف بسبب توزعها في مناطق متباعدة، فيشكل هذا دولة داخل دولة، أو وزارة داخل وزارة، فيحدث هذا الشكل وجود مناطق نفوذ بناء على الأشخاص وليس الأعمال، وهذا من شأنه أن يُضعف الأداء العام في الدولة^(٢).

٣. تواضع أداء الجهات المحلية؛ نظراً لقلّة الموارد المادية أو الفنية.

٤. وقوع التعارض بين أداء الأعمال المركزية أو المحلية، وعدم استفادة الجهات المحلية من الخدمات الفنية المتوفرة في المركز.

وبعد هذا العرض المختصر لشكلين إداريين قائمين في العديد من الدول والمؤسسات الكبيرة، يمكن أن نقول إن إدارة قطاع الأوقاف، قد تحتاج إلى هذين الشكلين بصورة أو بأخرى، لا سيما إذا نظرنا إلى واقع مؤسسة الأوقاف.

وهذا الأمر يعتمد على عدة معايير، من أهمها:

أ- هل مؤسسة الأوقاف حكومية أو خاصة؟

ب- أين الموقع الجغرافي لهذه المؤسسة؟

ج- عدد الموظفين.

(١) مجموعة من الباحثين، ممارسات وتجارب في اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية، ص ٧٢.

(٢) جون دوناهيو، قرار التحول إلى القطاع الخاص، ص ١٧٧، ممارسات وتجارب في اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية،

د- مصارف هذه المؤسسة، محلية أو خارجية.

رابعًا: الإدارة المؤسسية:

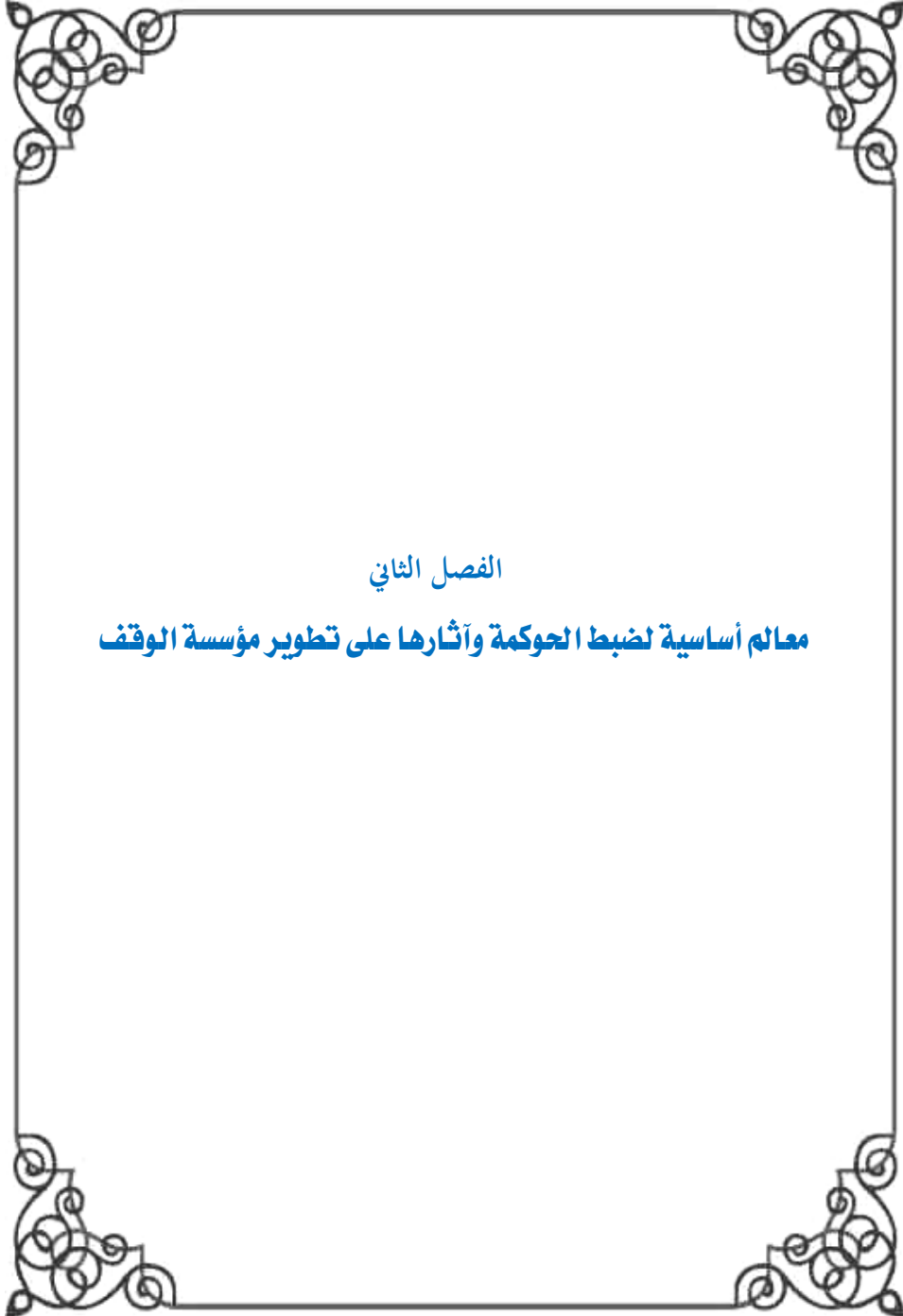
الإدارة المؤسسية، تأتي تبعًا ولاحقًا بشكل متطور للإدارة الفردية والجماعية، -وبصورة أكثر ضبطًا للإدارة الحكومية التي تعتمد على البيروقراطية- وهي في الحقيقية عمل مؤسسي جماعي منظم، وهنا يتمحور العمل الإداري نحو فصل ما بين الملكية والإدارة، -وهو ما سنتحدث عنه لاحقًا من منظور الحوكمة- فالمؤسسة بالأساس تدير أوقافًا بشكل شبه تنفيذي مباشر، والمالك [الواقف]، لا يدير وقفه، وإنما يشرف عليه، وفي مستويات إدارية خارجة عن التنفيذ.

والعمل المؤسسي بالمحصلة قائم على وجود "هيئات مستقلة تمارس صلاحيات واختصاصات نوعية على مستوى الدولة ككل"^(١).

إذا فالإدارة المؤسسية تلزم القائمين عليها أن يضعوا خططًا تنفيذية واستراتيجية، ومنها يتم إصدار مؤشرات الأداء لقياس الأداء والإنتاج، وهذا الأمر يحقق للعمل الوقفي قدرة على التطور بصورة أسرع، لا سيما إذا استخدمنا منهجيات بطاقات الأداء المتوازن، وإدارة عمليات الأعمال، وإدارة التغيير.

وهذا النوع من الإدارة هو الأنسب والأقدر على الخضوع للحوكمة؛ لا سيما أنها تبرز أهمية العلاقة ما بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ومجلس الواقفين أو المساهمين، وهذا ما يعزز التنمية المستدامة وزيادة أصول الممتلكات الوقفية.

(١) عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٩٨.



الفصل الثاني

معالم أساسية لضبط الحوكمة وآثارها على تطوير مؤسسة الوقف

الفصل الثاني

معالم أساسية لضبط الحوكمة وآثارها على تطوير مؤسسة الوقف

يتجه هذا الفصل نحو بيان معالم المعايير والضوابط الشرعية والمالية والمحاسبية للوقف وواقع الاستشارات والنظم في بنيته، ومدى تطابقها مع نظم الحوكمة وأسسها ومبادئها ونظمها كما أشرنا إلى هذا في الفصل الأول.

ولا شك أن نظام الوقف ما هو إلا نظام شرعي قانوني مالي استثماري، فضلاً عن وصفه دوماً بأنه نظام اجتماعي اقتصادي يُسهم في النهضة الوطنية أو القومية كما تثبت الوثائق ومجريات التاريخ.

وضع الفقهاء أصولاً وضوابط فقهية تُوطِّئُ عمليات الوقف عموماً، دون أن يتحدثوا في مواضيع الإدارة والمالية الصرفة كما يتناولها الخبراء في زماننا هذا، وهذه الأصول ساعدت بلا شك في تشكيل الذهنية التي تدير الوقف، ومنها خرجت الصيغ المالية التي تناسب طبيعة الأموال الوقفية، سواء أكانت عقاراً أو أموالاً منقولة أو نقوداً.

فأركان الوقف، كأحد الضوابط التي أطرت مباحث الوقف هي: الوقف، والوقف، والموقوف له، والصيغة^(١)، وهي أطر سرّعت في عملية تنظيم الأوقاف لاحقاً، ثم تمّ إضافة دور الناظر على تنظيم هذه الأركان، وهذا الدور تم تطويره بشكل تدريجي، حتى وصلنا إلى شكل المؤسسة التي تُدير الوقف.

ومع وصول الوقف إلى شكل المؤسسة التي تديره وتعتني به، لغرض أن تعزز من قيمته السوقية كأصل وقفي دائم، أو كريع مالي متجدد، صار من اللازم أن نعزز إطار المؤسسة التي تُدير الوقف، ومن أهم مجالات التعزيز أن تكون المؤسسة مندرجة ضمن معايير

(١) عند الحنفية الركن هو فقط الصيغة خلافاً للجمهور، انظر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الموسوعة الفقهية، (الكويت، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط ١، ٢٠١٢)، ٤٤/١١٢.

الحوكمة والشفافية كي تستطيع أن تؤدي مهامها بفعالية؛ لأنَّ الحوكمة تسهم بالتدقيق والرقابة على الأعمال الرئيسية، وتلزم القائم عليها أن يوفر البيانات الدقيقة عن أعمالها. ولتكون حوكمة الوقف نموذجًا فاعلاً في المجتمع والدولة، يجب أن تحقق النظم المحاسبية والرقابية والإدارية والسياسات الاستثمارية بالمؤسسة توافقاً مع شروط الواقفين، وانسجاماً وتكاملاً مع القوانين واللوائح المؤسسية ضمن الإطار والأحكام الشرعية، كما هو في الشكل التالي:



وعند الحديث عن معايير يتم من خلالها الحكم على المؤسسة الوقفية، فلا بد من الإشارة إلى أهمية الاستفادة من الأصل الوقفي بالطريق الأسلم والأحكم، وألا يتم الاستفادة منه جزئياً، وهذا لن يكون ما دام يوجد نظام حوكمة يعزز الاستخدام الأمثل للأصل الوقفي. هذا كله، يعزز أهمية وضع معايير الحوكمة في نظام الأوقاف، وسوف نقسمها بناءً على أركان الوقف كما ذكر ذلك فقهاء الشريعة، وهي أربعة مجموعات تغطي نظام الوقف بالمجمل، وهي: الوقف، والواقف، ومحل الوقف، والصيغة، وسيتم رسم شجرة تعريف بهذه المعايير بعد الانتهاء من فصول الدراسة.

ولبيان هذه المعايير والتي تتحصل بناء على النصوص والأحكام الشرعية، والقوانين والضوابط الأخلاقية والسلوكية، فضلاً عن ذلك كله حصاد التجربة التاريخية للوقف والذي استمر أكثر من أربعة عشر قرناً وهو يعمل في شتى المناطق والأقاليم، مع اختلاف الأجناس والألوان، فصار علامة فارقة من العلامات التي تخص هذه الأمة.

أولاً: معالم أساسية لضبط الحوكمة في مؤسسة الوقف

وسوف يتجه هذا الفصل لبيان المعالم الأساسية التي يصدر منها معايير حوكمة الوقف، وهي بالأساس معالم أشبه ما تكون بتوطئة للمعايير الشرعية والقانونية والمحاسبية والمالية والاستثمارية للوقف، وهي:

١. الصيغة الوقفية

الصيغة ركن أساس من أركان الوقف، وتثبيتها وضبطها شرعياً وقضائياً أمر لا بد منه قبل الانتقال للعمليات اللاحقة، وقد أشار الفقهاء قديماً إلى أهمية الصيغة في ضبط شرط الواقف، وبيان صحة شروطها، وجواز العمل بها^(١).

وأثبت القرافي هذا بقوله: "وعلى كل ناظر في هذا الوقف أن يتعاهد إثباته عند الأحكام، ويحفظه بتواتر الشهادات واتصال الأحكام، وله أن يصرف من الوقف كلفة إثباته على ما جرث به العادة"^(٢).

ووضع الفقهاء ضوابطاً لصحة شروط الصيغة من أهمها: التنجيز وعدم التسويف، والتأييد خلافاً للمالكية الذين أجازوا الوقف المؤقت، الإلزام، وعدم الاقتران بشرط باطل، وبيان المصرف^(٣).

(١) النووي، روضة الطالبين، تحقيق: عادل عبد الموجود، علي معوض، (الرياض، دار عالم الكتب، ٢٠٠٣)، ٣٨٦/٤.

(٢) القرافي، الذخيرة في فروع المالكية، ٤١٩/٨.

(٣) النووي، روضة الطالبين، ٣٩٠/٤، البهوتي، كشف القناع ٢٠٤/٣، وهبة الزحيلي، موسوعة الفقه ٢٠١/٩.

واجتهدت الدولة العثمانية إيمًا اجتهاد في تخصيص دفاتر للأوقاف فقط، يُدَوَّن فيها كلُّ ما يتعلق بالأوقاف في كل مدينة، بل وازداد الأمر بذكر الجهة التي يخصص لها الوقف، وكانت هناك ما يعرف بالدفاتر المهمة [Muhimme Defteri]، التي يتم فيها تسجيل الأوقاف العامة، لا سيما في الأماكن المقدسة والأماكن الأكثر أهمية للدولة العثمانية، وهي عبارة عن "نسخ من المراسيم الرسمية الصادرة عن مجلس الدولة العثماني، بعد تلقي موافقة السلطان"^(١).

فقد تكون الصيغة محل نظر في حال لم تضبط ماليًا، كأن يكون على الواقف دينٌ لا يُستوفى إلا من ماله الذي يريد وقفه، ففي هذه الحالة يعتبر وقفه معلقًا بإذن من الدائنين، فقد نصت المادة (١٠) من مدونة الأوقاف المغربية بهذا الخصوص ما يلي:

"إذا استغرق الدين جميع مال الواقف وقت التحسيس أو قبل حوز المال الموقوف، بطل الوقف ما لم يجزه الدائنون"^(٢).

ومما يجب ضبطه حوكميًا في ركن الصيغة، ضبط الأصل الوقفي كليًا قيمةً وأصولًا وسيولةً؛ لأنَّ الوقف قد يكون:

١. وقفًا عقاريًا: كالأراضي والمباني والحدائق والبساتين والدور والآبار والقناطر، كما فعل الفاروق عندما تبرع بأرض أصابها في خيبر.
٢. وقفًا منقولًا: كالأثاث أو الحيوان أو السلاح أو الأشجار أو المكائن أو الآليات، على أساس أن ما جاز بيعه جاز وقفه.
٣. وقفًا نقديًا: وهذا وإن وقع فيه اختلاف بين الفقهاء سابقًا، إلا أن المعتمد والمعمول به مؤسسيًا - وأجازه مجمع الفقه الإسلامي تحت ما يسمى بالوقف

(١) مجموعة من الباحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٢٥، ص ٤٧.

(٢) مجيدة الزباني، تطوير بنية المؤسسة الوقفية قانونيًا تنظيميًا ولائحيًا، ص ٩.

الجماعي - هو ما تتسابق عليه المؤسسات الوقفية تحت ما يسمى بالأسهم الوقفية، بل ومضت في فترة من فترات العصر العثماني أن كان الوقف النقدي أكثر انتشاراً من الوقف العقاري أو المنقول، حتى أنه شكل ما حجمه ٨٠% من حجم الوقفيات في مدينة القدس وقت الإشراف العثماني عليها^(١).

٤. **وقف المنافع:** وهو ما أجازته الملكية قديماً، ومنعه الجمهور، إلا أن العمل الوقفي المؤسسي المعاصر اعتمد هذا النوع؛ لأنه يغطي احتياجات وإشكاليات الوقف المعاصرة.

لذا من المهم بيان ما يمكن استثماره في حال أراد الواقف ذلك، ويمكن أن يُحدّد، وكذلك يمكن أن تُحدّد قيمة الصرف على المستحقين، وهذه النسب التي يذكرها الواقف في الصيغة أو الحجية الوقفية ما هي إلا معالم يمكن من خلالها القياس على حوكمة الوقف ذاته؛ لأنّ الصيغة هي الأساس قانون ودستور ووثيقة الوقف الأولى، واللوائح والشروط تصدر منها، ومنها يتم حوكمة باقي العمليات، ومن هذه الصيغة تنشط الرقابة الداخلية والخارجية معاً في تقويم أي اعوجاج أو انحراف في مسالك الاستثمار أو الصرف من هذا الوقف.

ومن أشد المفاتك والمعضلات في واقع العمل المؤسسي الوقفي، اضطراب العملية الثانية من عملياته الرئيسة وهي التسجيل وحصر الأوقاف بعد أن يتم وقفها. وقد تنبه إلى هذا العلماء سابقاً، منهم من أشار إلى هذا بوضوح كابن تيمية الحراني عندما تحدث عن عدم إثبات الوقف، فذكر أنه عندما يتم "التمكن من إثباته بالطريق الشرعي، فإن ثبت وجب العمل به"^(٢).

(١) نقلاً عن: الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ١٨٦.

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٢٤/٣١.

وفسر القرافي هذا عندما تحدث عن نقل الوقف من يد الواقف: "... وصارت بيده وقبضه وحوزه، وما له بعد النظر والمعرفة والإحاطة به علمًا وخبرة، فقد تم هذا الوقف ووجب، وأخرجه هذا الواقف عن يده، وأبانه عن حيازته، وسلمه لمستحقه، وصار بيده وقفًا عليه"^(١)، وبعبارة أدق: "يعتبر في لزومه القبض"^(٢).

وهذه المعضلة بالتدقيق والتمحيص قائمة في كل الدول التي فيها أوقاف، بل هي مشكلة رئيسة في هذا القطاع، وعلى الرغم من التواجد المؤسسي المعاصر في إدارة الأوقاف والإشراف عليه، لكنها تبقى هي المعضلة الأساسية وما زالت، فمثلاً مع عظمة الدولة العثمانية وضخامة أوقافها، وتحديد ديوان خاص بالوقف، لم يتم تثبيت رقم محدد للأوقاف في الدولة، وإن قيل أن عدد الأوقاف بلغ فيها (٢٦,٣٠٠) وقف، منها (١٤٠٠) وقف للنساء^(٣)، ففي المغرب، والمعروف عنه ضخامة الموارد الوقفية، يبدو بوضوح "عدم التمكن من ضبط الأملاك الحبسية، فليس إلى اليوم إحصاء عام وشامل لهذه الأملاك"^(٤)، وضخامة الموارد في أي مظهر وشكل إداري تؤدي بالضرورة إلى البيروقراطية^(٥).

وهذا ما يفسر لنا جزءًا من اختلافات الفقهاء، وهو رجوع الوقف لصاحبه ما لم يتم نقل ملكيته إلى من يديره ويشرف عليه، "فعدم ثبوت الوقف بعدم التسجيل"^(٦).

ومن معالم التوثيق والتسجيل أنه لا يثبت إلا بعد رسم التحبيس أو الإقرار الصريح،

(١) القرافي، الذخيرة في فروع المالكية، ٤١٩/٨، قارن: ابن حجر، فتح الباري، ٣٨٤/٥.

(٢) القفال، حلية العلماء في معرفة مذاهب الفقهاء، ٧/٦.

(٣) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٧، ص ٥٩٩.

(٤) انظر: عبد الرزاق أصبحي، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٥١.

(٥) انظر: بيترم بلاو، البيروقراطية في المجتمع الحديث، ص ٤٩.

(٦) انظر: منتدى قضايا الوقف الفقهية السادس، ص ٩٠.

وهذا ما عليه المحاكم الشرعية في معظم الدول الإسلامية، وأن "الحبس لا يجوز ولا يُجاز عليه"^(١)، ومهما تقادم الزمن، فإن الوقف يبقى أصلاً لا يُباع ولا يُرهن، وأنه ملك لله تعالى، ومنفعته حقٌ خالصٌ للموقوف لهم.

فالوقف المسجل على أنه وقف، ولم يتم نقل ملكيته رسمياً للمؤسسة الوقفية يعتبر فيه مثلية، وقابل أن يتم الاعتداء عليه، فالتسجيل مرحلة أولى، ولكن نقل الملكية الوقفية رسمياً للمؤسسة الوقفية، [حسب مسمى الناظر]، هو المراد من هذا المعلم.

لأننا بالتحري والتدقيق وجدنا أملاً وكفاً وقفية معطلة بسبب وجودها في حوزة الواقف أو ورثته، وأن لا سبيل للمؤسسة الوقفية في تنميتها أو الصرف منها.

وهذا ما جعل الفقهاء المتقدمين يرفضون أن يكون الوقف [معلّقاً]، بل يجب أن يتم الإنجاز فيه سريعاً^(٢).

والإنجاز المؤسسي هنا هو: تسجيل الصيغة الوقفية بكامل أركانها وشروطها الصحيحة، ثم نقل ملكية الوقف إلى حوزة المؤسسة الوقفية.

وأشار إلى ذلك الكاساني ٥٨٧هـ من علماء الحنفية عندما ذكر الواقف والوقف، قال بالنص: "أن يُجرّجه الواقف من يده، ويجعل له قِيَمًا، ويُسلمه إليه"^(٣).

٢. المصلحة الشرعية

المعلم الأساس لأي مستجدات وتغيرات في نظام الوقف يجب أن يندرج ضمن مصلحة الوقف الشرعية، فالوقف يدور مع مصلحته وجوداً وعدمًا، فالمعلم هو تحقيق مصلحة الوقف، فإذا تحققت مصلحة الوقف وجب العمل بها.

وهذا ما أشار إليه المتقدمون من علماء الأمة، وعلى الأخص منهم ابن

(١) وهبة الزحيلي، موسوعة الفقه الإسلامي ٢١٠/٩، عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف، ص ١٢٨.

(٢) الرحيباني، مطالب أولي النهى في شرح غاية المنتهى، ٢٩٢/٤، حاشية ابن عابدين، ٥٢٣/٦.

(٣) الكاساني، بدائع الصنائع وترتيب الشرائع، ٢١٩/٦.

تيمية ٧٢٦هـ؛ لأن فتاويه في مجال الأوقاف كانت غالبًا تصب في موضوع مصلحة الوقف وحسب، ولا شك أنه أجاد عن غيره من الفقهاء المتقدمين في ترجيح مسائل الوقف بناء على المصلحة الشرعية، فهو يقول: "فَتُبَّعَ مصلحة الوقف، ودارَ مع المصلحة حيث كانت.

وقد ثبت عن الخلفاء الراشدين أنهم غيروا صورة الوقف للمصلحة، بل فعل عمر رضي الله عنه ما هو أبلغ من ذلك، حيث حوّل مسجد الكوفة القديم فصار سوق التّمّارين، وبني لهم مسجدًا آخر في مكان آخر، والله أعلم"^(١).

وفي موضع آخر يقول: "ويُدار مع المصلحة حيث كانت"^(٢)، فعندما نتحدث عن موضوع الصيانة والصرف على المستحقين، يجب الأخذ بعين الاعتبار أن مصلحة الوقف كأصل دائم مقدمة على مصلحة المستحقين، فيجب أن يحقق الناظر التوازن بين مصالح الأجيال القائمة والأجيال القادمة، وألا يكون هناك إفراط بينهما في الصرف أو التوزيع، وكما يقول الشربيني: "تقدم عمارة الموقوف على حق الموقوف عليهم لما في ذلك من حفظ الوقف"^(٣).

وكما أن الناظر يسعه التوسع في استثمار الربيع ولا يسعه التوسع في استثمار الأصول، كل هذا اعتمادا على شرط الفقهاء في تأييد الوقف، وأن أي اجتهاد يجب أن يُقام على مصلحة الوقف نفسه، وأن "يفتى بكل ما هو أنفع للوقف فيما اختلف العلماء فيه... نظرًا للوقف، وصيانة لحق الله تعالى، وإبقاء للخيرات"^(٤).

(١) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٢٦١/٣١، المرادوي، الإنصاف، ١٠١/٧، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٥٢.

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٢٦١/٣١، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ١٣٢.

(٣) الشربيني، مغنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، ٣/٣٩٣.

(٤) حاشية ابن عابدين، ٣٤٤/٤، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٧٥.

على أننا نؤكد هنا، وبناءً على احترام شرط الواقف، أن تكون النظارة المؤسسية للوقف قائمة على تحري المصلحة لهذا الوقف المؤتمنة عليه، وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال ألا تجتهد هذه النظارة في إدراك مقصد الواقف من وقفه، وأن تتعمق في رؤيته ورسالته لوقفه، إذ "لا بد من النظر إلى مقاصد الواقفين، وكل أحد يجزم بأن غرضه توفير الربح على جهة الوقف، وقد يحدث على تغير الأزمان مصالح لم تظهر في الزمن الماضي، وتظهر الغبطة في شيء يقطع بأن الواقف لو اطلع عليه لم يعدل عنه، فينبغي للناظر أو للحاكم فعله"^(١).

ومن هذا الباب، يجوز للمؤسسة الوقفية "تغيير صورة الوقف إلى صورة أصلح منها، كاستبدال الوقف بغيره أو بيعه والشراء بثمنه بدله أصلح منه، وكذلك عمارة أحد الواقفين بالآخر"^(٢).

بل أجاز بعض الفقهاء بيع الوقف والتصدق بمنفعته حرصاً ألا يرجع إلى الواقف أو ورثته، فقد ورد في فتح القدير عن الحنفية قولهم: "إذا صار الوقف بحيث لا ينتفع به المساكين، فللقاضي أن يبيعه ويشترى بثمنه غيره، وعلى هذا فينبغي ألا يفتى على قوله برجوعه إلى ملك الواقف وورثته بمجرد تعطله وخرابه"^(٣).

ومن هذا الباب، انتشرت صورة الاستبدال والإبدال في قضايا استثمار الأوقاف مثل النار في الهشيم في فترات سابقة، فاستغل أصحاب النفوس المريضة هذه الصيغة، حتى قام الفقهاء بوضع شروط وضوابط لجواز الاستبدال، لا من باب عدم جواز تغيير صورة الوقف للأحسن، وإنما لسد الذريعة أمام من يستغل المرونة الفقهية للتعدي على الأوقاف.

وفي هذا المجال، تعتبر منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة لحوكمة

(١) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ١٢٧.

(٢) حسن خطاب، ضوابط استثمار الوقف في الفقه الإسلامي، (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، المؤتمر الرابع للأوقاف، ١٤٣٤هـ/ ٢٠١٣م)، ص ٣٥، خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص ٢٨٦.

(٣) ابن الهمام، فتح القدير، ٤٤٧/٥، أيضاً: منتدى قضايا الوقف الفقهية السادس، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ٢٠١٣)، ص ٨٨.

الشركات، وفي قطاع الأوقاف تقع المنافسة غالبًا ما بين أجزاء من دوائر القطاع الوقفي، كالوقف الحكومي أو العام، أو الوقف الخاص، وقريب من قطاع الأوقاف، تشتد المنافسة مع قطاع العمل الخيري والإغاثي وصناديق الزكاة، ما يعزز أهمية أن تحدد الحوكمة في بنية المؤسسة الوقفية، فمنافسة "سوق المنتجات أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات"^(١)، وهذا لن يكون إلا عندما تكون بوصلة المصلحة قائمة في كل شأن من شؤون الوقف.

ولهذا لن تنجح الأوقاف في منافسة الآخرين ما لم تعتمد آلية المصلحة في التعامل مع المستجدات والمتغيرات التي تعترضها دومًا، ولما نذكر المصلحة الشرعية، فهذا يعني أنه يشمل الأصل والربيع، ويشمل الأركان الأربعة للوقف، لا سيما الوقف نفسه، بل كل جزئية من جزئيات العمل المؤسسي الوقفي يجب أن يخضع لمنظور المصلحة الشرعية.

وهذا ما جعل ابن تيمية يتحدث عن بيع الوقف لغرض تحقيق أكبر منفعة وربيع للوقف ذاته، كما جاء في قوله: "إنما يباع للمصلحة الراجحة والحاجة الموقوف عليهم إلى كمال المنفعة لا لضرورة تبيح المحظورات، فإنه يجوز بيعه لكمال المنفعة، وإن لم يكونوا مضطرين"^(٢).

ومما يذكر هنا كمثال لهذا المعلم، ما حدث في عام ١٥٥٩م، عندما أبلغ متولي أوقاف القدس الديوان السلطاني العثماني عن بقاء كمية كبيرة من الحبوب في المخازن من عهد المتولي السابق، وقد شارفت على التلف بسبب عدم وجود مشترين لها، فضلًا عن إنتاج حبوب جديدة قد يتم تخزينها أيضًا، في ظل منع الدولة العثمانية بيع الحبوب للأجانب في تلك الفترة، لكن تمت الموافقة لبيع الحبوب للأجانب استثناءً لحبوب

(١) عبد الله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٣٥.

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٢٢٤/٣١، العجيلي، حاشية الجمل، ٦٠٢/٥، منتدى قضايا الوقف الفقهية السادس، ص ١٠٤.

الأوقاف، لغرض الحفاظ على عائدات مؤسسة الأوقاف^(١).

٣. القانون الأساس واللوائح الداخلية

من المعالم الأساسية والمهمة التي ينبغي اعتمادها في المؤسسة الوقفية، أن تكون المؤسسة قد اعتمدت من قبل ديوان الحكومة أو الدولة لقانونها الأساس، وتم التصديق عليها من قبل مجلس النظارة، ووضعت بين موظفيها لوائحها الداخلية لتسيير الأعمال وتنظيمها.

وهذا القانون وهذه اللوائح ما هي إلا أثر شرعي وقانوني لشرط الواقف، كما يقول علماء الحنابلة: "فمن وجد فيه الشرط، ثبت له النظر عملاً بالشرط"^(٢).

فالقانون يحدد الصلاحيات ومستويات العمل واختصاصات كل جهة والإطار التنظيمي بالمؤسسة، أما اللائحة الداخلية أو اللائحة التنفيذية فهي تُبنى على ما جاء في القانون الأساس، وتُوجّه غالباً للبيئة الداخلية للمؤسسة، مثل بيئة العمل الخاصة بالموظفين، أو بيان صلاحيات المدراء ورؤساء الأقسام، وتفصيل في عمل الإدارات والأقسام، وطرق التواصل والصلاحيات المتاحة بينهم، فضلاً عن قواعد إعداد الحسابات الختامية.

وتأتي هنا مسألة تحديث القوانين، فحتى نضع أسساً فعالة لحوكمة الأوقاف يجب أن يتم تحديث القوانين واللوائح التنفيذية، ومتابعة تطبيقها على أنظمة الأوقاف، لا سيما قوانين ولوائح الاستثمار والعقود؛ لدورها الكبير في بيان أسس الحوكمة، كالشفافية أو المساءلة في الأداء، ويجب أن يتم تحديث القوانين واللوائح بطريقة دورية، معتمداً في ذلك على التغذية الراجعة، والتقارير المحاسبية.

(١) بتصرف: الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٣٤.

(٢) البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، ٢٠٥٤/٣.

كما ينبغي على المؤسسة أن تُساهم بجدية في تحديث قوانين الشركات والعقود التي تتعامل معها باستمرار، لا سيما في مجال التعمير أو التمويل أو الخدمات، فكلها قوانين ولوائح بحاجة لتحديث باستمرار، وهي التي تصنع أصحاب المصالح^(١).

٤. فصل إدارة الوقف عن الواقف وأعماله

يرى ماكس فيبر أحد رواد المدرسة الكلاسيكية في بداية القرن العشرين بضرورة فصل الملكية عن الإدارة؛ لأنَّ الفجوة قد تحدث بين مالكي الشركة ومديريها من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة^(٢).

وفي مجال الحوكمة أو الحكامة الإدارية، نجد أن الإدارة في اللامركزية أو عدم التركيز الإداري هو "الإطار السياسي الإداري الأنسب، والأسلوب التنظيمي الفعال، والمنهج العلمي الأقرب لتطبيقها على أوسع نطاق داخل الجهاز السياسي الإداري للدولة"^(٣).

حتى في إدارة الصناديق الاستثمارية، يجب أن يتم الفصل بين سلطات التوجيه والإشراف في مجلس الإدارة أو ممثل المؤسسين، والسلطات التنفيذية بالصندوق، والمتمثلة في مدير الاستثمار^(٤).

فمجلس الإدارة الذي يدير أعمال المؤسسة لا يتدخل تفصيليًا في أعمال استثمار الأوقاف، بل يرسم السياسات الاستثمارية، وكيفية توزيع الأرباح، ويحدد من يدير عملية الاستثمار، لكنه لا يتدخل في ماهية الاستثمار، بل كل هذا على عاتق الإدارة المختصة. هذه النظرة المهنية في مجال الإدارة، سبق لها فقهاء الشريعة بعدة قرون، إذ يرى الفقهاء أن النظرة تكون للواقف إذا اشترطها لنفسه، فهو المالك للعين والأصل الوقفي قبل الوقف، وهو

(١) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، ص ١١٥٢.

(٢) انظر: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية، ص ٥٠.

(٣) انظر: حيمود المختار، الحكامة الإدارية، أسسها وعوائقها، ص ٩٤.

(٤) إمام آل خليفة، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، ص ٩٨.

أحق بها من غيره، فإذا كان جائزاً تولية غيره، فمن باب أولى أن يولي نفسه لهذا الأمر^(١).
ولكن إذ دققنا في عبارات الفقهاء سابقاً، نجدهم رفضوا أن يتم نسب الوقف للواقف بعدما تصدر الحِجْيَةُ الوقفية؛ لأنَّ الواقف إذا قام بإدارة وقفه فسيديره من خلال عقلية الملكية الخاصة، وهذا لا ينطبق على شفافية أعمال الأوقاف.

وهذا ما جاء في **الفقه الشافعي**: "الموقوف ملك لله تعالى، أي ينفك عن اختصاص الآدمي كالعق، فلا يكون للواقف ولا الموقوف عليه"^(٢).

وتعبير الفقهاء سابقاً بـ"ملك الله"، يتم الاستعاض عنه بملك "جماعة المسلمين"^(٣)؛ لأنه مبذول لجمهور الناس، أو مؤسسياً ما يعبر عنه بالمصرف الوقفي.

أو على حد أدق أن "الملك في ربة الموقوف ينتقل إلى الله تعالى، أي ينفك عن اختصاص الآدمي، فلا يكون للواقف ولا الموقوف عليه، ومنافعه ملكٌ للموقوف عليه"^(٤)، **وبعبارة الحنابلة**: "يزول ملك الواقف عن العين الموقوفة بمجرد الوقف"^(٥).

ولعل الاختلافات بين فقهاء المدارس في تعريف الوقف، تنم عن اختلافات في المناهج، والتي تؤدي حوكمياً إلى رجوع الوقف للواقف، وأنه يمكن بعدما تم الوقف شرعاً

(١) الشربيني، مغنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، (بيروت، دار الفكر، ط.ت.)، ٣/٣٩٣، حاشيتنا قليوبي وعميرة،

(القاهرة، دار إحياء الكتب العربية، ط.ت.)، ٣/١٠٩، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٤٧.

(٢) انظر بتوسع: العجيلي، حاشية الجمل على شرح المنهج، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط ١، ١٩٩٦)، ٥/٥٩٧،

حواشي الشرواني وابن قاسم العبادي، ضبط: نَجْد الخالدي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط ١، ١٩٩٦)، ٨/١٣٢،

أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٤٧.

(٣) انظر: ابن الهمام، فتح القدير، ٥/٤١٨، ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٣١/٢٣٣، عصام العنزي، ولاية الدولة في

الرقابة على الأوقاف، (جامعة الكويت، مجلة الحقوق، العدد ٣، ٢٠١٤)، ص ٢٣٥، خالد الشعيب، النظرة على

الوقف، ص ٢٦٧.

(٤) الشربيني، مغنى المحتاج، ٣/٣٨٩، قارن مع: حاشيتنا قليوبي وعميرة، ٣/١٠٥.

(٥) ابن قدامة، المغني، ٨/١٨٤، البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، ٣/٢٠٤٤.

أن يعود لصاحبه^(١).

فمثلاً يرى صاحباً أبي حنيفة أن الوقف: "حبس العين على حكم ملك الله تعالى، وصرف منفعتها على من أحب"^(٢)، أما أبي حنيفة فيرى أنه: "حبس العين على حكم ملك الواقف، والتصدق بالمنفعة على من أحب ولو في الجملة"^(٣).

في حين يرى علماء الشافعية بأنه: "تجسس، ويمكن الانتفاع به مع بقاء عينه، يقطع تصرف الواقف وغيره في رقبته، ويصرف في جهة خير تقريباً إلى الله تعالى"^(٤).

وقريب منهم قال الحنابلة بأنه: "تجسس مالك مطلق التصرف ماله المنتفع به، مع بقاء عينه بقطع تصرف الواقف وغيره في رقبته، يصرف ريعه إلى جهة بر تقريباً إلى الله تعالى"^(٥).

ولعل الثمرة في هذا الاختلاف في بعض أوجهه أنهم اختلفوا في لزوم الوقف، فالأصل عندهم أن الوقف لازم ولا يحق العودة فيه، لكن لو اشترط الواقف حين الوقف أنه له الرجوع فيه، فقد ذهب جمهور الفقهاء المالكية والشافعية والحنابلة، ومعهم أبو يوسف ومُجَد من الحنفية إلى أن الوقف متى صدر ممن هو أهل للتصرف مستكملاً شرائطه

(١) القفال، حلية العلماء في معرفة مذاهب الفقهاء، تحقيق: ياسين درادكة، (عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، ط١، ١٩٨٨)، ١٣/٦.

(٢) ابن الهمام، فتح القدير، ٤١٦/٥.

(٣) الزيلعي، تبين الحقائق، تحقيق: أحمد عناية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط١، ٢٠٠٠)، ٤/٢٥٩، حاشية ابن عابدين، ٥١٥/٦، الفتاوى الهندية على مذهب أبي حنيفة النعمان، مراجعة: مُجَد الحسيني، (دمشق، مؤسسة دار النوادر، ط١، ٢٠١٣)، ٢٤٦/٦.

(٤) النووي، المجموع، ١٨٠/١٦، قارن مع: الصنعاني، سبل السلام الموصلة إلى بلوغ المرام، تحقيق: طارق مُجَد، (الرياض، دار العاصمة للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٠١)، ٣/٢١٥.

(٥) البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، تحقيق: إبراهيم أحمد، (مكة المكرمة، دار عالم الكتب، ٢٠٠٣)، ٣/٢٠٣١، المرادوي، الإنصاف، تحقيق: مُجَد الفقهي، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط١، ١٩٥٧)، ٣/٧.

الشرعية أصبح لازماً، كما يقول ابن قدامة ٦٢٠هـ: "أن الوقف إذا صح، زال به ملك الواقف عنه"^(١).

وعليه، رأي الجمهور أولى؛ لأنه متى أصبح الوقف لازماً فلا يجوز الرجوع فيه، فالوقف لا يُباع ولا يُرهن ولا يُوهب ولا يُورث، ولكن لو شرط الواقف أن له حق الرجوع في وقفه، فالفهاء اختلفوا منهم من منع هذا^(٢)، واعتبره شرطاً باطلاً؛ لأنه كما يقولون "إزالة ملك إلى الله سبحانه وتعالى"، أما الأحناف فاختلفوا على رأيين حال اشترط الواقف العودة والرجوع بوقفه.

والذي يميل إليه الباحث، ومن منظار الحوكمة والشفافية أنه لا يصح عودة الوقف لصاحبه، حتى ولو اشترط ذلك، فالشرط باطل قطعاً؛ لأنه يخالف معيار الحوكمة والشفافية، فعندما يوقف، يصرف هذا الأصل الوقفي، عقاراً كان أو مالاً للمؤسسة الوقفية كي تنميه، لا أن يقع تحت ملكية الوقف، متى شاء أخذه^(٣).

فالمؤسسة الوقفية ليس من اختصاصها تنمية الأصول الخاصة، وإنما الأصول الوقفية الخيرية، وتشرف على الأوقاف الذرية مقابل نظير مالي، وليس من اختصاصها الإشراف على الممتلكات الخاصة للأفراد.

وفي تحديد موضوع إدارة الأوقاف - أو ما يعرف سابقاً بالنظارة على الأوقاف - فإن جمهور الفقهاء ما عدا المالكية أجازوا أن يكون للواقف نفسه الولاية على وقفه، كما يقول ابن حجر العسقلاني ٨٥٢هـ: "أن ولاية النظر للواقف لا نزاع فيها"^(٤)، في حين يرى المالكية بعد إجازة ولاية الوقف للواقف نفسه، فإذا أثبت هذا في الصيغة فوقه

(١) ابن قدامة، المغني، ١٨٦/٨.

(٢) الموسوعة الفقهية، ١٢١/٤٤.

(٣) قارن مع: عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٦٣.

(٤) ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، ٣٨٣/٥.

باطل، لأنه كما يقول ابن بطال ٤٩٤ هـ: "وإنما منع مالك من ذلك سدا للذريعة، لئلا يصير كأنه وقف على نفسه، أو يطول العهد فينسى الوقف، أو يفلس الواقف فيتصرف فيه لنفسه، أو يموت فيتصرف فيه ورثته"^(١).

وإذا ربطنا هذا بمعلم [إدارة الوقف]، نرى أنه من الأسلم والأحكم للمؤسسة الوقفية اعتبار قول الجمهور، وأن لا علاقة للواقف بوقفه من حيث الملكية أو من حيث الإدارة، فالملكية على قول الفقهاء تنقطع عندما يوقف وقفه بالحجة الشرعية، فالوقف متى أصبح لازماً فلا يجوز الرجوع فيه، ومن ثم تنقطع علاقته بإدارة وقفه، مع أن أحكام الوقف تجيز ذلك، ولكن شرعاً وإدارةً وحوكمةً يكون الأسلم والأحكم أن تكون إدارة الأوقاف بعيدة عن يد الواقف نفسه، لغرض الشفافية والمصادقية^(٢).

وقد ذكر ابن حزم في معرض رده على من أجاز رد الحبس لصاحبه بقوله: "... وهذا لا يعقل، ونسوا احتجاجهم بالمسلم عند شرطه"^(٣).

وهذا ما أخذت به بعض المؤسسات المعاصرة، منها ما جاء في هيئة المحاسبة والمراجعة من أن "الوقف شخصية اعتبارية، وذمة مالية تجعله أهلاً للإلزام والالتزام، وهي مختلفة عن شخصيّة من يديره"^(٤).

وهذا الأسلم، فإن "أموال الوقف مملوكة للباري سبحانه وتعالى، وأن مؤسسة الوقف تقوم بالنيابة في إدارة الوقف نيابة عن الله، طبقاً لمبدأ الشخصية المعنوية"^(٥). بل وفقهياً،

(١) ابن حجر، فتح الباري، ٣٨٣/٥، حاشيتنا قليوي وعميرة، ١٠٩/٣، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ٣٧٢.

(2) Elobeid, Dirar Elmahi; Principles of Corporate Governance, P29.

(٣) ابن حزم، المحلى شرح المجلى، تحقيق: أحمد شاكر، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط ١، ١٩٩٧)، ٨٥/١٠.

(٤) انظر: هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، رقم [٣٣]، (البحرين، نقلاً عن موقع:

www.aaofi.com)، ص ٣.

(٥) انظر: عبد العزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، (جامعة أم درمان، رسالة

يمكن اعتبار الرجوع عن الوقف هو من باب التصرف الضار بالوقف^(١). فضلاً على أن الخصوصية الوقفية وقضايا الصرف ستكون محل متابعة، ما ينعكس على أداء الإدارة الوقفية، فضلاً على أن الوقف سيتمحور حول شخص الواقف حال تمسك هو بإدارة الوقف، فبتم تجميد الصلاحيات بيده، وستكون المرونة المؤسسية ضعيفة جداً، وهذا ما يجعل إدارة الوقف غير مؤثرة؛ لأنها إدارة "المركزية الإدارية"، التي حذرنا منها سابقاً. وهذا يؤكد أن المرونة التي يتحلى بها نظار الأوقاف دون الواقفين أنفسهم ستكون معدومة، فضلاً على أن المركزية المطلقة ستكون بيد الواقف، وأي قرار يصدر عنه سيكون دون رأي أو مشورة.

ونحن نميل إلى الإدارة اللامركزية النسبية، بحيث يتم تفويض الصلاحيات الكاملة للناظر، وقد يكون للواقف دور في مجال المراقبة أو المتابعة أو في مجلس النظارة الأعلى. وقد تمت إدارة الأوقاف من خلال اللامركزية النسبية، بحيث يكون هناك إشراف من قبل الواقف والقضاة، مع تفويض كامل الصلاحيات للناظر، خصوصاً أنه كانت هناك فتوحات إسلامية عظيمة، وتضخم في قطاع الأوقاف الأهلية والحكومية، فتم تسليم ملف الأوقاف للقضاء، وتحديدًا في عصر الأمويين، إذ قام القاضي توبة بن نمير، قاضي الخليفة الأموي هشام بن عبد الملك على مصر، فأنشأ ديواناً خاصاً للأوقاف، وصار ملف الأوقاف بيد القضاء^(٢).

وصار القضاء يمارسون دور المراقبة على النظار، بل يقومون بمعاينة من يقصر من النظار في إشرافهم على أوقاف المسلمين.

دكتوراه، (٢٠٠٦)، ص ٥٧.

(١) إبراهيم الغصن، التصرف في الوقف، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة دكتوراه، ١٤٠٩هـ)، ص ١٥٤.

(٢) سامي الصلاحيات، الوقف بين الأصالة والمعاصرة، ص ٨٠.

بل إن هناك أقوالاً فقهية بالمذاهب تؤكد أن زوال ملك العين للواقف حال وقفه، وأن زوال ملك الواقف عن الوقف هو نفسه خروج الوقف من مالك الواقف، فالواقف لم يعد مالكا للوقف، وليس له سلطة على وقفه؛ لأنَّ الوقف خرج من ملكه، وعلى حد وصف علماء الشافعية: "ينفك الوقف عن اختصاص الآدميين"^(١).

وهذا يستدعي أن يكون للقضاء القدرة على تعيين الأنسب والأضبط لإدارة الأوقاف، وهو مرشح لتولي النظارة حال تحققت المصلحة من وجوده، وإلا يتم عزله إذا وقع منه خطأ متعمد أو تقصير.

وفي الفتاوى الهندية ذكروا أنه: "في الأصل الحاكم لا يجعل القيم من الأجانب ما دام من أهل بيت الواقف من يصلح لذلك"^(٢)، والأصل أن القاضي "ينظر الأصلح لأهل الوقف"^(٣).

وإذا كان بعض الفقهاء منعوا الواقف من إدارة وقفه، فإنهم كذلك تشددوا في شروط الناظر لإدارة الوقف، فلا يحق له أن يستغل الوقف لأغراض شخصية، "وإذا أجر المتولي بغبن فاحش كان خيانة"^(٤)، أو أن يؤجر الأوقاف لنفسه أو لأولاه.

وقد سجلت لدى العديد من المؤسسات الوقفية وقوع مخالفات وتعديات على الوقف من قبل الناظر، وتم تسجيل قضايا ضدّهم، والحصول على أحكام بضرورة مباشرة النظارة المؤسسية على الوقف، واستلام الأوقاف من كانت بيده النظارة^(٥).

(١) انظر: حاشيتنا قليوبي وعميرة، ١٠٥/٣، بندر السويلم، زوال ملك الواقف عن الوقف، (السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود، ١٩٩٨)، ص ٤٨، أيضاً: عصام العنزي، ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف، ص ٢٢١.

(٢) الفتاوى الهندية على مذهب أبي حنيفة النعمان، ٢٥١/٦.

(٣) انظر: حاشية ابن عابدين، ٦/٦٥٠، قارن مع: المرادوي، الإنصاف، ٥٧/٧.

(٤) انظر: حاشية ابن عابدين، ٦/٦٢٣، الموسوعة الفقهية، ٤٤/١٨٠، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ٢٠٠٦)، ص ٤٦.

(٥) انظر: تحاني العازمي، نماذج للأحكام القضائية في الأوقاف الخيرية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١٤)، ص ١٥.

وإذا أردنا أن نعزز كذلك من دور الواقف على وقفه، يجب أن يُكون لهم دور رئيس في مراقبة أداء الوقف الخاص، فلهم دور كبير في نشر الحوكمة وتطبيقاتها، والعمل على "تحسين الجوانب الأخلاقية ضمن هذه الطبقة التي لها التأثير الأكبر على الحياة الاقتصادية وعلى حركة رؤوس الأموال"^(١).

ولرئيس مجلس النظارة أو مجلس الإدارة تحديداً الدور الأبرز في الحوكمة، بأن يمنع من تدخل المؤسس أو الواقف في شؤون وقفه^(٢)؛ لأنَّ الوظيفة الرئيسة لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف التي تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة^(٣).

وإن كان للواقف أو عائلته من بعده هدف في حوكمة أوقافهم، يمكن أن يشكّلوا مجلساً عائلياً للنظر في مخرجات الوقف الذي يُدار بعيداً عن تدخلهم كواقف أو ورثة الواقف، وأن تكون الحوكمة العائلية [Family Governance] مدخلاً مهماً لحوكمة الوقف لاحقاً^(٤).

ونظام الحوكمة عموماً في الشركات العائلية هو الأظهر والأكثر انتشاراً في القطاع المؤسسي الاستثماري، فيمكن أن يعزز من العلاقات الجيدة بين أفراد هذه العائلة، ويضيف قيمة أكبر للشركة العائلية بتناغم مع قطاعات العمل المؤسسي^(٥).

وإذا أردنا أن نخطط لهذا، يمكن القول: إن الوقف الخاص الذي يعود لفرد أو عائلة،

(١) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، ص ١١٦٣.

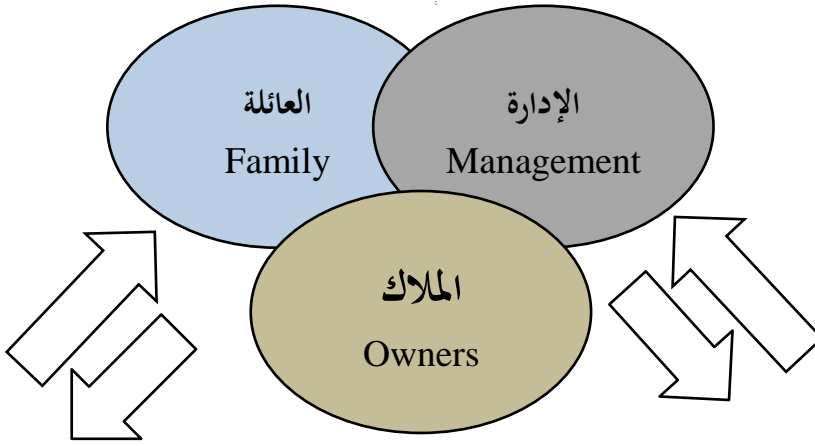
(٢) علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٧.

(٣) سوزي النقودي، قواعد حوكمة الشركات وانعكاساتها على ممارسات إدارة الأرباح، ص ٢٠٤.

(4) See: Sean McCartney, Corporate Governance and Family Business 'Performance, (UK, University of London, Queen Mary), P٧, Alshibany, Raniya A, The Relationship Between Corporate Governance & Firm Performance: Evidence from the UK, P28.

(٥) موفق البياني، فصل السلطات وصلاحيات مجلس الإدارة والشركات العائلية، (مصر، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، ٢٠٠٧)، ص ١٤٥.

ولم تمسه يد الحكومة، يُمكن أن يتأطر في: الواقف، أو عائلته وورثته، أو [الناظر]، وهي الإدارة الوقفية، يتنازعه مجلسين، مجلس الإدارة وهو الذي يشرف على الإدارة الوقفية، ومجلس العائلة المشرف أو المخول بمتابعة الوقف، لا سيما بعد وفاة الواقف، ويكون مجلس العائلة الداعم الرئيس لمجلس الإدارة في قراراته، كما أن مجلس الإدارة الداعم الرئيس للإدارة التنفيذية لمؤسسة الأوقاف كما هو ظاهر في المخطط التالي:



٥. الأصل الوقفي يجب أن يُحقق عائداً مالياً دائماً

هذا المعلم هو الأصل عند الفقهاء من أن الوقف وهو المال المتقوم المنتفع به شرعاً، والذي لا يُجوز بيعه ولا رهنه، وهو المحدد والمعلوم عند الواقف، يجب كذلك أن يكون هذا الوقف قائماً بأصله، وأن تبقى عينه، وينتفع فقط بريعه أو غلته، ولا يتم استهلاكه؛

لأنَّ شرط التأييد قائم في معنى الوقف دومًا، كما يقول فقهاء الشافعية: "الموقوف دوام الانتفاع به"^(١)، وبعبارة الحنفية: "لأنَّ التأييد من شرطه"^(٢).

هذا الإطار يؤكد أن الأوقاف ما تأسست كي تنقضى أو يُتعدى عليها، بل الفكر الوقفي يُشير إلى ضرورة أن يتم تنمية الأصل الوقفي، وأن يصدر منه عائد مالي باستمرار، ولعل العلة في الاشتراط الفقهي من أن أعظم شيء في ماهية الوقف هو شرط [التأييد]، وهذا لن يكون إلا بوقفٍ فيه ريع متجدد متصاعد.

وهذا لا يعني أن يكون الاستثمار مُشرع الأبواب، بل يجب أن يضبط في مجال ما هو مشروع، فلا يصح إيداع أموال الوقف في البنوك التقليدية الربوية، أو وضع أموال الأوقاف في سوق الأوراق المالية بهدف التجارة أو المضاربة ببوط أو انخفاض الأسعار، ما يضع الأصول الوقفية في وضعٍ متقلب، أو استثمار الأصول الوقفية في بلاد تحارب الإسلام، فهذا كله لا يجوز شرعًا وفيه مخاطرة مالية، ولا يمكن القبول به.

بل المقصود أن يكون الوقف منتجًا ويدرُّ ريعًا دوريًا، وهذا ما نلاحظه من اختلاف مذاهب الفقهاء حول قضايا الوقف، مع اتفاقهم كلهم على ضرورة أن يكون المادة الموقوفة أو الأصل الوقفي منتجًا، ومحلاً للتنمية والاستثمار، وهذا لعله ما قصدوه عندما ذكروا في حق الوقف أنه "كل ما أمكن الانتفاع به مع بقاء أصله، ويجوز بيعه، ويجوز وقفه"^(٣)، والعلة في ذلك أن يكون الأصل الوقفي أصلًا قادرًا وقابلًا للزيادة والنمو.

وحين نقول إن الوقف الخيري يجب أن يحقق عائداً ماليًا، فهذا لا يتعارض مع أن ملكيته لله تعالى، وأن هناك حقًا للموقوف لهم في الربيع، فيكونون مالكين لهذا الربيع، لذا يجب على الناظر استثمار الأصل الوقفي لينتج ريعًا مستمرًا متصاعدًا هؤلاء المستحقين،

(١) الشربيني، مغنى المحتاج، ٣/٣٧٧، قارن مع: حاشية ابن عابدين، ٦/٥٣٥.

(٢) الزيلعي، تبين الحقائق، ٤/٢٦٤.

(٣) ابن الهمام، فتح القدير، ٥/٤٣١، ابن قدامة، المغني، ٨/٢٣١، أيضًا أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ٩٣.

ف"فوائد الوقف ومنافعه للموقوف عليه، يتصرف فيها تصرف الملاك في أملاكهم"^(١). ومن هنا نفهم مدى توسع الفقهاء في مواضيع العمارة والصيانة، واعتبارها عملية أساسية من عمليات الأوقاف الرئيسية - بل هي عملية صيانة ظاهرية، لكن باطنها استثماري؛ لأنَّ صيانة الوقف تعني إدامة إنتاجه - حتى وإن رفضها الواقف في وثيقة الوقف، فيعتبر شرطه باطلاً لاغياً، ويتم إنفاذ هذه العملية، وبهذا يكون مَعلم الحفاظ على الأوقاف داعماً أساسياً لمعايير الحوكمة.

وقد أشار إلى هذا علماء الشريعة سابقاً، فقد نقل الزيلعي ٧٤٣هـ من علماء الحنفية ما نصه: "ويبدأ من غلته بعمارته بلا شرط"^(٢).

وهنا تأتي أهمية التخطيط المالي لمشاريع الأوقاف، فالخطوة "الأهم والأكثر أثراً في دقة الميزانيات التخطيطية هي التوصل إلى تقدير دقيق إلى أقصى حد ممكن لمبيعات الخدمات الوقفية المتوقعة خلال الفترة التي تُعد عنها الميزانية التقديرية، خاصة أن لدقة التقدير أثراً مباشراً في مختلف أنشطة الوقف، والتقديرات المرتبطة بهذه الأنشطة"^(٣).

وقد يُصاب أي أصل مالي وقفي كما يُصاب أي أصل مالي استثماري جراء أزمات مالية تصيب السوق المالي، فيصيب معها البيئة المالية وسوق الأعمال، ولهذا وضع بنك التسويات الدولية Bank for International Settlements مجموعة من المعايير لتحفظ رأس المال، وتقدر المخاطر ضمن الشروط القانونية، وتعتمد على ثلاثة أعمدة، هي^(٤):

أ - الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، حيث يتم استخدام كافة الأدوات لتقدير كافة أنواع المخاطر بدقة، لكي يوفر المصرف المبالغ اللازمة لتغطية هذه المخاطر،

(١) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ٢٩٤.

(٢) الزيلعي، تبين الحقائق، ٤/٢٦٦.

(٣) انظر: عبد العزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٧٨.

(٤) نبيهة بيومي، الأزمة المالية وعلاقتها بحوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي، ص ٢٤.

فعلى مؤسسة الأوقاف الموازنة ما بين السيولة المخصصة لتغطية أي عجز قد يلحق بمشاريعها أو استثماراتها.

ب- المراجعة الإشرافية لعمليات التقدير الداخلية، وكفاية رأس المال في الشركة، ويتم من خلال المراجعة الشاملة لكافة العمليات الداخلية.

ج- الاستخدام الفعال للمؤشر للإفصاح، لضبط السوق، واستكمال الجهود الإشرافية، فالإفصاح يوفر معلومات ما يَضْبِط تحرك المصارف، ويعزز مفاهيم التنافسية، ويقيم المخاطر بطريقة أكثر احترافية.

٦. استقلالية الإدارة المؤسسية عن السلطة السياسية والقضائية

من المعالم المهمة التي ترسم حوكمة الأوقاف، وإثبات السياسات الرشيدة في أدائها، هو إبعاد وابتعاد السلطة السياسية كحكومة مركزية أو محلية عن التدخل في أعمال المؤسسة الوقفية، وبدرجة أقل السلطة القضائية في الولوج في أعمال الأوقاف واستثماراتها إلا إذا وقعت شبهة اختلاس أو تقصير من قبل الناظر على الوقف؛ لأنَّ تدخُّل القضاء سيعطل الكثير من فرص تطوير استثمارات الأوقاف، وقد عاصرت ولاحظت من خلال الخبرة العملية والإشرافية على إدارة الأوقاف في أكثر من مؤسسة أن القضاء قد يكون سبباً من أسباب تعطل تنمية الأوقاف إذا لم يتم ضبط العلاقة بين سلطة القضاء والعمل المؤسسي للأوقاف.

ونحن نؤمن أن كلام الفقهاء قديماً حول عزل النظار، وتدخل القضاء في هذا كان له ما يبرره، خصوصاً أن تنظيم أعمال الأوقاف لم تكن بالطريقة التي نشهدها الآن، فكان لا بد من تدخل القضاء والقضاة في تحديد أعمال الناظر ومراقبته، لا سيما وأن القضاة هم أول من أشرف على ديوان الأوقاف في بداية انطلاقته.

وقد كان القضاء يجاسبون المتولين على الأوقاف، وإذا "رأوا أي إخلال أو تقصير أو

تMahon في حفظ أعيان الوقف وصيانتها، قاموا بتأديبهم وزجرهم"^(١).
 حتى أبطل الفقهاء شرط الواقف في حال ذكر ألا يكون للقاضي أو السلطان أي دور
 في وقفه، فإن هذا الشرط عند الفقهاء باطل؛ لأنَّ لهم السلطة العليا في الإشراف والمراقبة،
 فقد ذكر ابن عرفة عن أبي فتوح: "للقاضي تقديم من ينظر في أحباس المسلمين"^(٢)، فإذا
 كان الواقف له الحق في اختيار الناظر لوقفه، فإن للقاضي الحق في عزله إذا كان مقصراً.
 كما يفيد القضاء الأوقاف في قضايا المراقبة والضبط في حدود مسؤوليات القضاء،
 ومثاله كمثال المراقبة الخارجية المستقلة، وقلنا فيما مضى أن السلطة القضائية كانت تمثل
 سابقاً ما يسمى حالياً بالرقابة الخارجية"^(٣).

إن القضاء كان ولا يزال يُشكل موضع الرعاية والإحاطة بقطاع الأوقاف؛ لأنَّ مرد
 النزاع في قضايا الأوقاف في النهاية للقضاء، وحال القاضي من الأوقاف حال نظر:
 "الإحاطة والرعاية"^(٤).

وفي هذا أيضاً: أجاز الفقهاء للحاكم أن يقف من بيت المال على مصالح المسلمين
 وشؤونهم العامة حال أدرك الحاجة في ذلك باعتباره وكيلاً عنهم، كأن يبني مسجداً أو
 مدرسة وغير ذلك، ويصح أن يجعل ما يغنمه المسلمون وقفاً لمصالح المسلمين كما فعل
 سيدنا عمر بن الخطاب في أرض السواد بالعراق، ولكن تنقطع علاقة السلطة السياسية
 في إدارة هذا الوقف لصالح المؤسسة الوقفية (الناظر)، ويبقى له حق الإشراف أو الرقابة
 الخارجية كما هو للقضاء.

وقد ذكر الفقهاء مصطلح [الإرصاد]، وهو حق الحاكم في استخدام بيت المال

(١) انظر: عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٣٣.

(٢) الخطاب، مواهب الجليل، ٤٠/٦، نقلاً عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٢٨١.

(٣) قارن مع: سعيد الراشدي، الإدارة بالشفافية، ص ٢١٦.

(٤) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٨١.

الخاص بالمسلمين للصرف على المسلمين، أو تخصيص جزء من بيت المال لمنافع المسلمين، كأن يبني لهم مستشفى أو مدرسة، وهو قريب من مفهوم الوقف، بيد أنه بعيد عن حقيقته، كما يقول علماء الحنابلة عنه: "فليس بوقف حقيقي"^(١)؛ لأنَّ الحاكم هنا يتصرف بحكم منصبه وليس بحكم امتلاكه الحقيقي لهذه الأموال.

يقول الشريبي من الشافعية: "ويستثنى من الملك وقف الإمام شيئاً من أرض بيت المال"^(٢).

وعبر عن ذلك في فقه الحنفية ما نصه: "أوقاف الملوك والأمراء لا يراعى شرطها، لأنَّها من بيت المال أو تؤول إليه"^(٣).

وهذا يجعلنا نعزز مفهوم فصل المال الوقفي [العام]، عن المال العام للدولة أو ما يسمى قديماً بـ[بيت مال المسلمين]؛ لأنَّ المال الوقفي له مصارف محددة بناء على رغبة الواقف، فيجب أن تخضع الإدارة الحكومية للصرف بناء على شرط الواقفين حال كانت هي الناظر، لا أن تستخدم سلطاتها العليا في الصرف كما ترى في مصلحة العام ما لم يكن هناك مسوغ لذلك.

وإن كان هناك تشابه بين المال الوقفي والمال العام من حيث عدم جواز التصرف بهما، وعدم جواز التملك بالتقادم، وعدم جواز الحجز^(٤).

وفي الباب، إن الدولة بكل مؤسساتها القضائية أو التنفيذية أو التشريعية ليس لهم الحق في التدخل في شؤون الوقف الداخلية، كخطط داخلية، سواء أكانت استراتيجية أو استثمارية أو تشغيلية وغيرها؛ لأنَّ الحق التام في هذا يعود إلى الناظر (المؤسسة) كمؤتمن

(١) البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، ٢٠٥٦/٣، مطالب أولى النهى، ٣٣٩/٤.

(٢) الشريبي، معنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، ٣٧٧/٣، الموسوعة الفقهية، ١٣١/٤٤.

(٣) حاشية ابن عابدين، ٦٠٢/٦.

(٤) قارن مع: عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٨١.

مُعين من قبل الدولة أو الحكومة أو القضاء في تولي هذه النظارة، وأن التدخل يأتي حال وقوع تجاوز أو خيانة، وهذا ما أشار إليه ابن تيمية الحراني ٧٢٦هـ: "ليس للحاكم أن يولي ولا يتصرف في الوقف دون أمر الناظر الشرعي الخاص، إلا أن يكون الناظر الشرعي قد تعدى فيما يقع له، وللحاكم أن يعترض عليه إذا خرج عما يجب عليه"^(١).

وباعتبار آخر، فإن الناظر يعتبر صاحب الولاية الخاصة، والقاضي أو الدولة هم أصحاب الولاية العامة، وصاحب الولاية الخاصة أقوى من صاحب الولاية العامة، وإن كان الأخير هو من عين الناظر^(٢).

كما أن الدور الذي يُمكن أن تلعبه الدولة أو الحكومة في دعم الأوقاف هو الابتعاد عن الدخول في تفاصيله، ودعم مؤسسة الأوقاف بالقوانين والتشريعات التي تساعد على تنميتها وزيادة أصولها، كما تنص بعض القوانين بإعفاء "الأموال الوقفية العامة من رسم التسجيل والضرائب والرسوم الأخرى؛ لكونها عملاً من أعمال البر والخير"^(٣).

ولهذا كان المال دائماً في نظرة الفقهاء وهم يتحدثون عن ضعف عمارة الأوقاف البحث عن ضامن للوقف، فكانت الدولة هي المال والملاذ، ففي حال ضعف التمويل أو العمارة أو الصيانة يقولون: "فإن لم يوجد، ففي بيت المال"^(٤).

وكما نرفض تدخّل الدولة في شؤون الأوقاف التشغيلية أو التنفيذية، نرفض كذلك أن تكون الدولة بعيدة كل البعد عن دعم الأوقاف حال الاعتداء عليها.

ولهذا بعض الدول المتقدمة في إدارة الأوقاف كانت سباقة في دعم قضايا الأوقاف حال الاعتداء عليها، كما في دعوى قضائية جاء في حيثياتها ما نصه: "وأن عدم وضع

(١) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٩٥/٣١، قارن مع الونشريسي، المعيار المعرب، ٩١/٧، قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٠٢.

(٢) حاشية ابن عابدين، ٥٨٧/٦، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٠٢.

(٣) انظر: انتصار محوج، إثبات الوقف العام في التشريع الجزائري، (الجزائر، دفاتر السياسة والقانون، ٢٠١١)، ص ٣٠٥.

(٤) انظر: حاشيتنا قليوبي وعميرة، ١١٠/٣، قارن مع: منتدى قضايا الوقف الفقهية السادس، ص ٩٦.

الأمانة العامة للأوقاف يدها على عقار الوقف، لا ينفي كونها ناظرًا على الوقف..^(١). وقد اهتمت الدولة العثمانية بجمع الموارد الوقفية المتناثرة في منطقة واحدة، وتوظيف أفراد من الجيش الانكشاري لخدمة مصالح الأوقاف، فكان يتم تنسيبهم بالتناوب لخدمة مصالح الأوقاف، بعدما يتم إصدار حكم من الديوان باسم السلطان إلى الوالي و"آغا الانكشارية" لإرسال أفراد من الانكشارية لخدمة الأوقاف، وطبقًا لعام ١٥٦٤م، فإنه كان يتم "سنويًا وبأمر من السلطان توظيف ستة أفراد من انكشارية الشام مع أمرهم، وعشرة أفراد من محافظي قلعة القدس، ليكونوا في خدمة الأوقاف عند الحاجة"^(٢).

وإذا كنا نعتقد بضرورة إبعاد وابتعاد السلطة السياسية والسلطة القضائية عن الولوج في أعمال الأوقاف، فإن الأمر ذاته يُقاس في ضرورة فصل وزارة الشؤون الإسلامية أو الحج أو الزكاة عن واقع مؤسسة الأوقاف.

والسبب واضح وبيّن، وهو المهنية في الأداء والتخصص، إذ يجب أن تُدار الأوقاف بعقلية المؤسسة الاستثمارية التنموية، لا أن تُدار كمؤسسة شعائرية مثلها مثل ملفات الحج والزكاة وتعليم القرآن الكريم، والتي هي في غالب الإدارات تقع تحت وزارة الشؤون الإسلامية كما هو الحال في بعض الدول الإسلامية، وبإدارة رتيبة غير مؤهلة لإدارة أموال الواقفين أو حتى استثمارها.

ويمكن أن ينظر لمؤسسة الوقف باعتبارها شخصية معنوية مؤهلة لتمثيل الأوقاف وليس مرفقًا من مرافق الدولة، وإنما تبع لإدارة الحكومة، فضلًا عن ذلك، يجب فصل أموال الوقف عن أموال الدولة^(٣).

المشكلة التي حلت بالأوقاف، وخصوصًا إبان الاستعمار وما نتج عنه من تأسيس

(١) انظر على سبيل المثال: جاسم بوغيث، نماذج للأحكام القضائية في الأوقاف الخيرية، ص ٢٥.

(٢) مجموعة من الباحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٢٧.

(٣) عبد الرزاق أصبجي، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٦١، ص ٧٧.

دول قُطرية متفرقة، وفي كل دولة صار لازماً عليها جمع ملفات الشؤون الإسلامية والأوقاف والحج والزكاة ومراكز تحفيظ القرآن وغيرها في وزارة واحدة سُمّيت وزارة الأوقاف من باب الترتيبات الإدارية للشؤون الدينية، باعتبار أن ملف الأوقاف الملف الأكثر ضخامةً ووضوحًا.

وللأسف تم القضاء على مؤسسة الأوقاف استثماريًا وتنمويًا عندما سلمت لوزارة غير مختصة أو مؤهلة لاستثمار وتنمية الأوقاف العقارية أو الأوقاف النقدية، والتي كانت تشكل ثروة ضخمة في الدولة.

والذي دعانا لهذا أن أقوال المحققين من علماء الإسلام بخصوص تنمية واستثمار الأوقاف تدور حول هذا، وهو أن "يفتى بكل ما هو أنفع للوقف فيما اختلف فيه العلماء...، نظرًا للوقف، وصيانة لحق الله تعالى، وإبقاء للخيرات"^(١).

وحديثًا، صار التوجه المؤسسي في قطاع الأوقاف فصل الأوقاف عن ملفات الشؤون الإسلامية، وإدارة الأوقاف بمنهجية القطاع الخاص المتخصص في تعزيز الأصول ورفع الربح.

وقد وقع هذا في أكثر من دولة إسلامية، فالكويت بدأت من عام ١٩٩٣، وقطر عام ١٩٩٦، والأردن عام ٢٠٠١، ودبي عام ٢٠٠٤، والمملكة العربية السعودية عام ٢٠١٦، وهكذا دواليك.

٧. إدارة النظارة الوقفية تماثل إدارة الشركات الاستثمارية

يطلق على من يُشرف على الوقف وإدارة استثمارًا وتنمية بـ"القيّم"، أو "المتولي"، أو "الناظر"، وكلها بالعموم بمعنى واحد كما يذكر علماء الحنفية^(٢). ومهامه كما يقول

(١) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ١٢٧.

(٢) انظر: حاشية ابن عابدين، ٧٠٢/٦.

النووي ٦٧٦هـ من علماء الشافعية: "وظيفة المتولي العمارة، والإجارة -أكثر الصيغ الاستثمارية المنتشرة قديماً-، وتحصيل الغلة، وقسمتها على المستحقين، وحفظ الأصول والغلات على الاحتياط..."^(١).

وإذا استخدمنا مصطلح النظارة بالتحقيق تكون من مهام الواقف، فهو من يقوم بتعيين الناظر لوقفه، والناظر هو "من يقبل القيام بمصلحة النظر أو الإشراف على حبس أو أحباس، المتصرف فيها بمقتضى الشرع والاجتهاد، وبموافقة الصواب والسداد، ووفقاً لشروط المحبس"^(٢). وعلى الأغلب يقوم الواقف بتعيين هذا الناظر، ولكن إن لم يُعيّن، فوقفه صحيح، وتقوم الدولة ممثلة بالجهاز القضائي في تعيين ناظر أمين عادل لهذا الوقف.

وتعتبر النظارة على الوقف من مسلمات العمل الوقفي المؤسسي منذ أن تم تشريع الوقف في الإسلام، ووضع الفقهاء شروطاً على الناظر، منها التكليف، كأن يكون عاقلاً بالغاً عادلاً، واشتراطوا كذلك الكفاءة في حقه، وذهب الجمهور لاشتراط الإسلام^(٣).

والنقطة الحرجة في تعيين الناظر هي: الكفاءة والعدالة التي تحدث عنها الفقهاء^(٤)، وهذا أدق لجانب الحوكمة في أعمال المؤسسة من خلال الالتزام بالكفاءة [Commitment to Comfetence]^(٥)، بيد أن العمل الوقفي المؤسسي المعاصر يحتاج أكثر من ذلك، وهو أن يتم مُعاملة النظارة على الأوقاف العامة أو الخاصة معاملة المؤسسة التي تهتم بإدارة الشركات الاستثمارية.

(١) النووي، روضة الطالبين، ٤/١١١، العجيلي، حاشية الجمل على شرح المنهج، ٥/٦٠٥، المرادوي، الإنصاف، ٦٧/٧.

(٢) عبد الرزاق أصبغحي، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٦٩.

(٣) انظر بتوسع: الموسوعة الفقهية، ٤٤/٢٠٤ وما بعدها، هيئة المحاسبة والمراجعة، معيار الوقف، ص ٢.

(٤) حواشي الشرواني وابن قاسم العبادي، ٨/١٥، وهبة الزحيلي، موسوعة الفقه الإسلامي والقضايا المعاصرة، (دمشق، دار الفكر، ط ٣، ٢٠١٣)، ٩/٢٣١.

(٥) عبد الوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ٧٩.

لكن الذي يحكمنا هنا هو أن تكون النظارة على الأوقاف جهة احترافية ذات كفاءة وتميز، وأن يُعامل الناظر معاملة المؤسسة التي تفوض بإدارة الشركة الاستثمارية، لهذا لا يصح أن تُعطى النظارة لمن طلبها، كما يقول علماء الحنفية: "لا يولي من طلب الولاية على الأوقاف كمن طلب القضاء لا يقلد"^(١).

ومن مهام الناظر القيام بعمارة الوقف وصيانتته وإدارته، وإجارة أعيان الوقف أو المنافع الموقوفة إجارة تشغيلية، وإجارة أراضيه، كما من واجباته تنمية ممتلكات الوقف، إمّا مباشرة بصيغ الاستثمار أو التمويل المشروعة، واستثمار النقود الموقوفة، كما يحق له تغيير معالم الوقف بما هو أصلح للوقف والمستحقين، مثل تغيير بناء سكني إلى بناء تجاري أو تحويل الأراضي الزراعية إلى مبانٍ لاستغلالها بالتأجير.

وهو الممثل والمدافع عن حقوق الوقف والحفاظ عليه، ودفع أجور وكلاء الدعاوى المرفوعة على الوقف ومصروفات توثيق أعيانه وحقوقه، وهو المكلف بأداء ديون الوقف، وأداء حقوق المستحقين، وإعداد حسابات للوقف، وتقديم بيانات وتقارير عنه للجهات المعنية^(٢)، كما له الحق التام في "التقرير في الوظائف"^(٣).

وهذا يلزم أن يكون للناظر أجرة أو مكافأة يحددها الواقف أو القاضي، لكن كلام الفقهاء بالأعم أن يتم تحصيل أجرة تكون كمثل نظيره في السوق^(٤)، أو بعبارة الحنفية أن "للمتولي أن يأكل بالمعروف كما أن الإمام والوصي يأكلان من بيت المال والتركة"^(٥).

(١) ابن الهمام، فتح القدير، ٤٤٩/٥.

(٢) بتصرف من: هيئة المحاسبة والمراجعة، معيار الوقف، ص ٤، قارن مع: حواشي الشرواني وابن قاسم العبادي، ١٦١/٨.

(٣) ابن مفلح، الفروع، ٣٤٨/٧، مطالب أولى النهي، ٣٣٤/٤.

(٤) انظر بتوسع: الموسوعة الفقهية، ٢١٢/٤٤، إدارة وتثمين ممتلكات الأوقاف، ص ٢٠٩.

(٥) الفتاوى الهندية على مذهب أبي حنيفة النعمان، ٢٥٢/٦.

وسابقًا كانت مكافأة المتولي أو الناظر تحصل من ريع الوقف، فقد حدد الأشرف قايتباي مائة درهم شهريًا لجابي الأوقاف الذي عينه على المدرسة الأشرفية، وصرف التبريزي اثني عشر قرشًا كل سنة لرجل يكون جانيًا على الوقف. وذكر السلطان الفاتح في وثيقة وقفه: "... عينت شخصين على كل شارع في استانبول بالمال الذي يتحصل"^(١).

أما الجهة التي يحصل منها الناظر على مكافأته في عصرنا الحاضر، ففي الغالب ينظر إلى طبيعة الجهة، وهذا لا يخرج عن التالي:

١. **الوقف العام أو الحكومي**، وفي هذه الحالة فيتم صرف مكافأة الناظر من ديوان الحكومة، باعتبار أن موظفي الأوقاف هم على سلم رواتب الحكومة، وسابقًا كان يؤخذ من بيت المال.

٢. **الوقف الخاص**، وفي هذا يحصل الناظر راتبه من ريع أو غلة الوقف المخصص للصرف على المستحقين، وهذا ليس بالعموم، ولكنه هو الغالب الأعم، وكما نقل عن الفاروق رضي الله عنه قوله: "لوالى هذه الصدقة أن يأكل منها غير متأثلاً مألًا"^(٢).

لكن بالتدقيق، نرى أن لكل مجتمع ودولة خصوصية في هذا الشأن، وهذا ما أشير إليه في حاشية ابن عابدين، حيث العرف والعادة التي ترسم الصورة الصحيحة، فقد أنشد^(٣):

بحسب التقليد والنصب فقس كل التصرفات كي لا تلتبس

وتخضع النظارة للمحاسبة من قبل مجلس الإدارة أو النظارة، أو من قبل الإدارة

(١) انظر بتوسع: الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ١٤٤، عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٧.

(٢) ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، كتاب الوصايا، باب نفقة القيم للوقف، ٤٠٦/٥، الموسوعة الفقهية، ٢١٣/٤٤.

(٣) انظر: حاشية ابن عابدين، ٦/٦٤٥.

الحكومية، ويتم تقييم أدائه ومحاسبته بصورة فنية، كما يتم محاسبة إدارة الشركات بصورة دورية، وبناء على مؤشرات الأداء.

وإذا تبين وجود قصور أو إهمال يتم عزل الناظر عن الوقف، والمقياس هنا الأداء والكفاءة والنتائج المتحققة من أدائه، وسابقًا كان القضاء من له السلطة في عزل الناظر أو تعيينهم بناءً على الأداء، وشواهد هذا كثير، كما يشير علماء المالكية إلى أن "الضمان على الناظر إن قام دليل على تفريطه"^(١). وفي الباب، أنه يحق للمؤسسة الوقفية (الناظر) أن تُعين موارد خارجية [Resources Out] لإدارة بعض منشآت الأوقاف حال الحاجة، بسبب قلة الموارد البشرية أو قلة الخبرات المؤهلة في هذا الجانب، أو ما يعبر عنه البعض في تسلم مهام إدارة مؤسسة الوقف "إدارة غير وافية"^(٢).

إن هذا المعلم يؤكد أهمية أن تتم إدارة الأوقاف كما يتم إدارة المجموعات الاستثمارية، "لقد أضحى الوقف اليوم جزءًا مهمًا من الثروة الوطنية... لأنه دون الحماية سيتأثر الاقتصاد الوطني سلبيًا"^(٣).

وهذا المعلم يوفر دعمًا شرعيًا ومؤسسيًا للناظر لأن يُدع في تنمية الوقف، ومن الجميل في أقوال الفقهاء أنهم ذكروا هذا خلال بيان مهام الناظر، فقد أورد ابن تيمية ما نصه: "ليس للحاكم أن يولي ولا يتصرف في الوقف دون أمر الناظر الشرعي الخاص، إلا أن يكون الناظر الشرعي قد تعدى فيما يفعله"^(٤)، وقريب من ابن تيمية جاء في حاشية ابن عابدين حول تقييد سلطة القضاء في عمل الناظر ما نصه: "أنه لا يعزله القاضي

(١) الونشريسي، المعيار المعرب والجامع المغرب عن فتاوي علماء إفريقية والأندلس والمغرب، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، ١٩٨١)، ٧/٢٢١.

(٢) عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٢٧٧.

(٣) انظر: عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ١٦.

(٤) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٦٥/٣١، قارن مع: مُجَدِّ قلعه جي، موسوعة فقه ابن تيمية، ١٣٢٥/٢.

بمجرد الطعن في أمانته، بل بخيانة ظاهرة بينة"^(١).

هذا كله لغرض أن يتم التفويض المؤسسي للناظر لأن يبدع ويبتكر في زيادة الأصل والربح معًا خدمة للموقوف لهم، وقبل هذا تأدية للأمانة التي كُلف بها من قبل الواقف، ولعل هذا المقصود من نص الإمام النووي ٦٧٦هـ: "إلا إذا جعل الواقف إلى الناظر ما يرى فيه مصلحة للوقف"^(٢)، أو يعمل كما يقول الحنابلة "بما ظهر له أنه مصلحة"^(٣).

وهذا ما يستدعي أن تكون النظارة غير مركزية [Decentralization] لكي تدير مؤسسة الأوقاف بصلاحيات أوسع، سواء لمجلس النظارة أو الناظر التنفيذي، وهذا يعزز معنى المشاركة المؤسسية^(٤).

بالعموم، فإن حوكمة قطاع الأوقاف تشمل جميع ما يلتصق بالأوقاف من مهام وأعمال، سواء أكان الوقف حكوميًا أو خاصًا أو حتى يتبع للأفراد أو من مهام النظار، فأنواع الحوكمة تشملها بالكلية^(٥)، فقد تكون الحوكمة الرشيدة للدولة، أو للشركات، أو لمنظمات المجتمع المدني، أو حتى في بعض الأعمال المختصة، مثل الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة الذكية وغيرها.

ومن المهم مراعاة أن تفصل السلطات التنفيذية في إدارة الوقف على النحو التالي لتحقيق حوكمة أداء جيدة ومتكاملة:

- **مجلس نظارة الوقف:** وتحدد مهامه وصلاحياته، وفق شرط الواقف ويراعى في تشكيله تنوع الوظائف حسب حاجة الوقف.
- **تكوين لجنة أو مجلس أو شركة للاستثمار:** وتحدد مهامها وصلاحياتها وتكون

(١) حاشية ابن عابدين، ٥٨٣/٦.

(٢) النووي، روضة الطالبين، ٤/٤٢٢.

(٣) مطالب أولى النهي، ٤/٣٢٠.

(٤) قارن مع: ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والحاسبي والقانوني المعاصر، ص ١٠.

(٥) عبد المحسن المخرج، حوكمة الأوقاف، ص ١٠٩.

مرجعيتها مجلس النظارة ... مع التركيز على الجانب المهني المالي والاستثماري فيها مع الحرص على صيانة واستدامة الوقف.

● **المصرف الوقفي:** وهو جهة تابعة لمجلس النظارة تعنى بالصرف على الأوقاف وفق مهام وصلاحيات محددة ... وقد تتعدد أشكال وأنواع هذا المصرف (مؤسسة مانحة، مؤسسة وقفية، شركة وقفية، مكتب خيرى) ويمتاز هذا الأسلوب بفصل السلطات وتعزيز الرقابة والحوكمة أكثر.

ثانياً: حوكمة علاقات الوقف وأثره في تطوير مؤسسة الأوقاف:

مما لا شك فيه أن تعزيز الحوكمة في واقع مؤسسة الوقف سيسهم بلا ريب في التأثير الإيجابي على عدة معالم في المؤسسة، من أبرز هذه المعالم، أصحاب المصالح المشتركة مع المؤسسة، وتطوير البنية التنظيمية والقانونية للمؤسسة، وتعزيز أنماط أداء العمل وأساليبه، ونماذجه وآلياته في داخل المؤسسة الوقفية.

لأنه تبين لنا أن الحوكمة ليست فقط ذات أثر داخلي في واقع البنية المؤسسية، بجميع تشعباتها التنظيمية أو القانونية أو المالية، بل يمتد أثرها خارج المؤسسة، ويصيب شررها أصحاب المصالح المشتركة مع المؤسسة، ويمكن بيان ذلك بالتالي:

١. علاقة حوكمة مؤسسة الوقف بأصحاب المصالح المشتركة:

لا شك أن أصحاب المصالح في دائرة الوقف كُثُر ويقع فيهم التنوع، بدءاً من الواقفين وورثتهم، أو الموقوف عليهم، أو ممن يستفيد من خدمات المؤسسة الوقفية، كالعلاء أو المستأجرين وغيرهم، أو الموردين ومن يقدم الخدمات لمؤسسة الوقف، فضلاً عن الجهات الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني، أو مؤسسات الأوقاف الحكومية أو الخاصة أو المؤسسات الخيرية أو الإغاثية أو صناديق الزكاة، أو المصارف والشركات المالية.

وكذلك يمكن اعتبار المجتمع أو الرأي العام وغيره ممن يجمعه بمؤسسة الوقف مصالح مشتركة هم من أصحاب المصالح، وكل يقترب ويبتعد نظراً لمدى تواصله وتعاونه مع

مؤسسة الوقف كعلاقات ومصالح وتداعيات.

أصحاب المصالح المشتركة لمؤسسة الوقف يجمعهم جميعاً أهمية تحقّق منهجية الحوكمة والشفافية والإدارة الرشيدة في مؤسسة الوقف؛ لأنّ هذا من شأنه أن يعزز العلاقة معها، فضلاً عن أنه يؤدي إلى تطوير أعمالهم ذات الصلة بمؤسسة الأوقاف.

ولبيان ذلك، سنقف على أهم أصحاب هذه المصالح، وهم:

الواقف وورثته:

يشكل الواقف ركناً أساسياً من أركان الوقف، وليس هناك وقف أصلاً دون تحقّق لهذا الركن الأصيل، وحصول الرضا منه تجاه أداء المؤسسة الوقفية لا يتحصل دون أن تكون المؤسسة قادرة على ضبط أعمالها بصورة دقيقة من خلال الشفافية في الأداء والإنتاج. وثمرة تحقّق الحوكمة في مؤسسة الوقف أنّها تعزز الثقة بينها وبين الواقف، حيث يطمئن الواقف وورثته على أن الوقف يسير بطريق صحيح، وأنه قابل للاستمرار وليس الهلاك.

الموقوف لهم:

ويشكل هؤلاء من يستفيد من الربح، وهم في الحقيقة من يؤول إليهم الأصل الوقفي، ومن مصلحة هؤلاء استدامة هذا الأصل الوقفي، كي يغطي احتياجاتهم الأساس دوماً، ولن يكون هذا قائماً ما لم يتم ضبطه بالحوكمة ومبادئها.

وتغطي مبادئ الحوكمة الاحتياجات بصورة تكشف عن الاستحقاقات والحاجات للمستحقين، ومدى تطابقها مع شروط الواقف.

العاملون بمختلف مستوياتهم الوظيفية:

العاملون وهم العملاء الداخليين للمؤسسة، وهم من يقود المؤسسة، سواء أكان هذا في الإدارة التنفيذية أو مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء، ووجود الحوكمة في مناهج عملهم وأدواتهم يحقق الأمن الوظيفي والقدرة على التأهيل والتطوير لدى الموارد البشرية.

الحكومة:

تعتبر الحكومة أكبر مستثمر في مجال الأوقاف العامة أو الحكومية، ويهم أي قطاع حكومي تحقق الحوكمة في مؤسساتها ومراكزها لغرض تقديم خدمات مميزة للمواطنين، ومؤسسة الوقف تدرج ضمن الخطط الحكومية في مجال التنمية المستدامة ودعم الاقتصاد الوطني.

وهذا لن يتحقق ما لم تطبق مبادئ الحوكمة في أعمالها، وتكون المؤسسة خاضعة للرقابة الحكومية التي تفرضها عليها كباقي المؤسسات الحكومية.

العملاء أو الزبائن:

كباقي أصحاب المصالح، يهتم العملاء والزبائن الذين يستفيدون من الخدمات والمنتجات التي تصدر عن مؤسسة الوقف، وأن تكون صادرة عن مؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة والشفافية، لكي يصلوا إلى مصداقية الجودة في هذه المنتجات.

مؤسسات الأوقاف والعمل الخيري والإغاثة:

تعتبر المؤسسات الوقفية متنوعة، فهي تنقسم إلى مؤسسات وقف عامة، تخضع للمرجعية الحكومية، ومؤسسات وقف خاصة، تخضع للأفراد أو المؤسسات دون إشراف حكومي، وهؤلاء يقع بينهم التنافس في مجال تقديم أفضل الخدمات، والحصول على متبرعين وواقفين مساهمين في برامج هذه المؤسسات الخيرية والوقفية.

المصارف والشركات المالية:

تحتل المؤسسات المالية حيزًا مهمًا في دائرة القطاع الوقفي، إذ يهملها أن تتمكن مؤسسة الوقف من ضبط أعمالها، وأن تلتزم بمعايير الحوكمة لغرض تعزيز التعاون معها، لا سيما في مجال التمويل المالي والعقاري، والدخول معها في مشاريع استثمارية، ضمن الصيغ المالية الاستثمارية التي تقرها الشريعة الإسلامية، وتناسب مع خصوصية المال

الوقف. وإذا تأكد لدى أصحاب هذه المصلحة تحقق الحوكمة في مؤسسة الوقف، فإن هذا يعزز المصدقية، ويؤكد التعاون بين الطرفين.

المجتمع والرأي العام:

تعتبر توجهات المجتمع والرأي العام مهمة للغاية في الكشف عن واقع مؤسسة الأوقاف، بل يشكل رأيهم ونظرتهم لمؤسسة الوقف أقوى أنواع الرقابة - كما سيأتي لاحقاً عند الحديث عن الرقابة الخارجية- ولا يمكن أن تتحقق نظرة إيجابية نحو مؤسسة الوقف ما لم تستطع أن تثبت قدرة فائقة على كشف أوراقها للجماهير من خلال تطبيقها لمبادئ الحوكمة في بنيتها التنظيمية وخطتها التشغيلية.

وأصحاب المصالح المشتركة مع مؤسسة الوقف سيكون لهم دور كبير في التأثير والتأثر بواقع حوكمة الوقف، وهذا ما ينعكس عملياً على تطوير بنية المؤسسة التنظيمية.

٢. تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة الوقفية:

تتنوع فعالية وكفاءة الأوقاف في العالم الإسلامي؛ نظراً لدقة مؤشرات الأداء التي وضعت لها، وهي بالقطع متباينة في الفاعلية والأداء، ولكن الذي نجزم به أنه كلما كان الوقف متفاعلاً مع الهدف الذي وضع من أجله أصالة كلما كان الوقف ناجحاً ومميزاً، والعكس صحيح.

وهذا ما يجعلنا نؤكد دوماً ضرورة أن يتم "تغيير الثقافة التنظيمية"^(١) للمؤسسة الوقفية، كي يتم التلاؤم بين ما يتم طرحه في تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة وبين تطلعات وكفاءة موظفي المؤسسة.

ولهذا يتم تعريف الكفاءة بأنها: "مؤشر إلى النجاح أو إنجاز أو تحقيق الأهداف ... [أو أنها] درجة الاقتراب من الهدف، فكلما اقترب الإداري إلى الهدف بصورة أكبر كلما

(١) مجموعة من الباحثين، ممارسات وتجارب في اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية، ص ١٧.

كان ذلك مؤشراً على ارتفاع فاعلية النشاط^(١).

وهذا الأمر يفسر لنا لماذا يتم اندثار الأوقاف أو تعطلها أو هلاكها، أو على أبعد تقدير الاعتداء عليها أو سرقتها، والسبب في هذا يعود إلى تدني الاهتمام بها أصالة، وانخفاض فعاليتها التي وضعت من أجلها.

والفاعلية والكفاءة لا تكون فقط عند وضع خطة التشغيل، بل هي مستمرة في كل العمليات والإجراءات المصاحبة للوقف، من الاستقطاب والتسجيل، حتى الصرف واستثمار الفائض من الربح، مع توفرها في المعايير الأساسية كالرقابة الداخلية والخارجية.

ويمكن قياس فاعلية الوقف من خلال ما يلي^(٢):

أ- رضا مجلس الإدارة والإدارة العليا التنفيذية بالمؤسسة الوقفية عن دقة المعلومات الناتجة عن النظام، وفعالية الرقابة عليها ضمن المستويات الإدارية المختلفة.

ب- رضا مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عن جودة محتوى المعلومات، وانعكاس هذا على أصحاب مصالح الوقف، من واقفين أو موقوف لهم أو موردين... الخ.

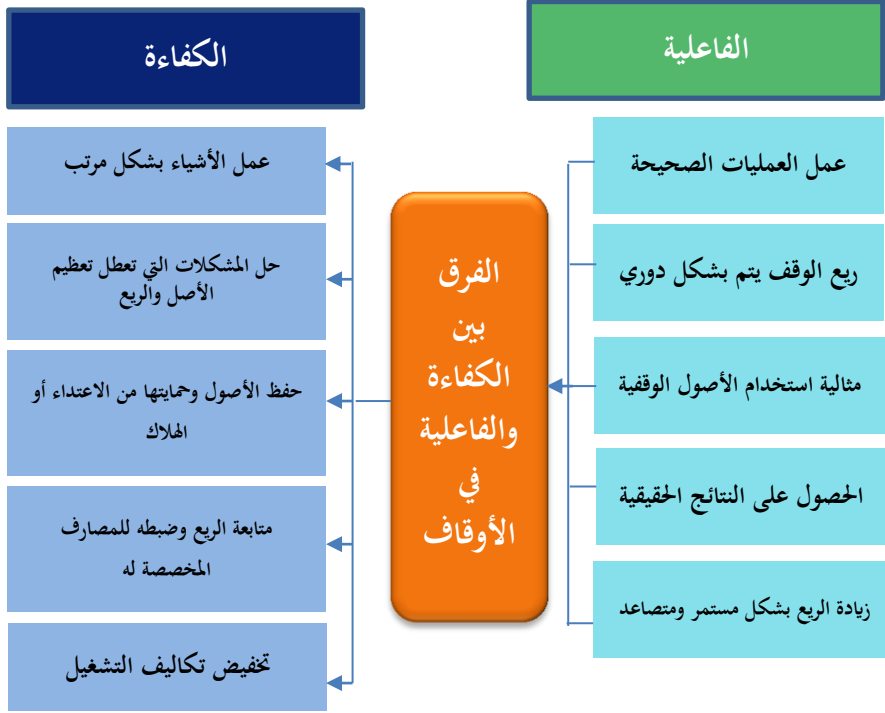
وهذا يقودنا للتفريق ما بين الكفاءة والفاعلية، حيث إنَّ الكفاءة تنطبق على العمليات الداخلية، أما الفاعلية فتتطبق على العلاقة بين المنظمة والبيئة، مقاسة بالمرجات أكثر من المدخلات، فالكفاءة هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات الفعلية، أما الفاعلية فهي درجة تطابق المخرجات الفعلية للنظام مع المخرجات المخططة، ويمكن توضيح ذلك من خلال هذا الرسم^(٣):

(١) إبراهيم العطييات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي وأثرها على الحاكمية المؤسسية، ص ٥٨.

(٢) قارن مع: إبراهيم العطييات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي، ص ٥٩.

(٣) بتصرف من: إبراهيم العطييات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي، ص ٦٠.

نحو مؤسسة وقفية كفؤة وفاعلة



لكن الذي يمكن أن نصل إليه حال ارتقيننا بالأوقاف كمؤسسة ذات كفاءة وفاعلية أن نحقق أكبر استغلال واستثمار مميز للأصول الوقفية في أقل جهد ووقت ممكن، ضمن معايير الكوادر المميزة والمؤهلة.

وهذا لن يكون إلا بعدما يتم تقييم (ويعني: بيان الخطأ فحسب)، وتقويم (يعني: بيان الخطأ وعلاجه)، ونوعية الأداء في الوقف، وتغذية ذلك بالتوصيات المستمرة لتطويره، ورفع الكفاءة الإنتاجية للوقف من خلال الموارد المالية والبشرية، وضبط الرقابة عليه داخليًا وخارجيًا ضمن قيم المؤسسة الوقفية.

وقد ضرب الفقهاء مثالًا مقارنًا لهذا، عندما أجازوا بيع بعض الوقف إذا لم يتمكن من إجارته، لإصلاح باقيه، لأنه إذا جاز بيع الكل عند الحاجة، فبيع البعض مع بقاء البعض

أولى، إن اتحد الواقف والجهة الموقوف عليها"^(١).

فالكفاءة الخاصة بجزء من هذا الوقف غير فاعلة، والأصل أن تصل كفاءة الوقف برمته ليكون فاعلاً، فإذا تعطل جزء منه، أو وقع الاحتياج لتفعيله، جاز عمل هذا، وهو ما يفسر لنا صيغة الاستبدال التي تناولها الفقهاء قديماً.

وكما يمكن بيع البعض من الوقف لزيادة كفاءته وفعالته، يحق الزيادة في الوقف لغرض الكفاءة والفعالية، فما "زيد من ريعه يعتبر وقفاً معه، فيجوز أن يُبنى من ريع الوقف مساكن للقائمين بمصالح الوقف"^(٢).

وفي الباب، إن الكفاءة والفاعلية إذا اقترنا معاً، فإنها سيؤديان إلى التحسين المستمر [Continuous Improvement] في واقع المؤسسة الوقفية، وهذا ما سنحصل عليه بعد فترة من الحصول على وقف جديد نظير الإدارة المميزة القائمة على كفاءة وفاعلية. وتعتبر محاكاة التجارب المميزة لبعض المؤسسات الوقفية مدخلاً رئيساً للقياس والإرشاد حول توظيف الموارد المالية والبشرية في أعمال الأوقاف.

وهذه المحاكاة تشكل نقلة نوعية وتجربة مميزة كما في علم الإدارة، فتعميم التجارب الناجحة [Islands of Excellence]^(٣)، أساس هام لمعيار الكفاءة والفاعلية للمؤسسات الناشئة أو القاصرة. ولن تحقق البنية التنظيمية مؤسسة الوقف ما لم تقدر على ضبط الكفاءة والفاعلية في البنية المؤسسية لها.

٣. تطوير البنية القانونية واللائحية للمؤسسة الوقفية:

الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة^(٤)، فالحوكمة كي تعمل

(١) مطالب أولى النهي، ٤/٣٦٩.

(٢) مُجَدِّ قَلْعَه جِي، موسوعة فقه ابن تيمية، ٢/١٣٣١.

(٣) أحمد عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، (المنظمة لعربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٥)، ص ٢٤.

(٤) مجموعة من الباحثين، ممارسات وتجارب في اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية، ص ١٥.

في تطوير البنية القانونية لمؤسسة الوقف، يجب أن تحوز على عدة ركائز أساسية، وهي:

أ- الاستقلالية عن الآخر.

هذا ما يمكن أن تحققه الحوكمة لواقع القانون الأساس ولوائح مؤسسة الوقف الداخلية، وهذا ما يستدعي أن يكون أولاً القانون الذي تضعه مؤسسة الوقف قانوناً مستقلاً، كي يتمكن مجلس الإدارة من العمل على وضع اللوائح الداخلية بشكل يناسب طبيعة العمل المؤسسي.

لأنّ الإشكاليات التي تصاحب عمل الوقف معقدة ومتداخلة، وتشكل البيئة الخارجية لواقع الوقف القانوني في الدول تحدياً كبيراً في تطور قوانين الأوقاف وتشريعاتها، مما يستلزم أن تسعى مؤسسة الوقف لأن يكون قانونها مستقلاً بالمرجعية عن أي إطار يمثل عائقاً في تطوير قوانينها ولوائحها الداخلية.

ب- تحقق الشخصية المعنوية للمؤسسة الوقفية

تتجه القوانين في العالم الإسلامي إلى جعل الوقف شخصية يكسبها منذ إنشائه وله ذمة مالية متميزة، ولهذا فالوقف ليس ملكاً للواقفين كما أشرنا سابقاً، وإنما ملك للشخصية المعنوية التي أفردت له، وبهذا تستقل أموال الوقف عن الأموال الحكومية، ولو كانت مؤسسة الوقف تخضع للرقابة الحكومية، ولكن أموالها منفصلة عن أموال الحكومة لاعتبار الشخصية المعنوية لها.

وإذا تم تحقيق الشخصية المعنوية للوقف، سيعطى هذا هامشاً أكبر لمؤسسة الوقف في التطور والقدرة على التحكم في أدائها، فعلى سبيل المثال، يمكن مؤسسة الوقف الاستدانة من المصارف لتمويل مشاريعها بناء على الشخصية المعنوية لها، وليس على الذمة المالية للواقف أو الناظر، ما يسهل الإجراءات بقدر كبير.

والشخصية المعنوية للوقف تعزز من الأمان المؤسسي، فضلاً عن كونها مانعاً ضد أي اعتداء قد يحدث لمؤسسة الوقف، ويمكنها من تلقي التبرعات والصدقات والهبات

والوصايا، وهي في الوقت ذاته، تؤكد على قيام الحوكمة في البنية القانونية لها من خلال القانون الأساس واللوائح الداخلية القائمة بناء على وجود شخصية معنوية قائمة. وجود شخصية معنوية للوقف تعزز من القدرة على تغيير التشريعات التي تعيق من أدائه، وأهمها موضوع الضرائب المختلفة، والرسوم على مشاريعه وما يتم فرضه من مؤسسات الدولة على أمواله.

ولقد استفادت بعض مؤسسات الوقف في بعض الدول من إعفاء جميع ممتلكات الأوقاف الخيرية من جميع الضرائب والرسوم بما في ذلك الضرائب على العقارات، ما يشكل حماية الوقف وإدارته، ويدعم الحصانة لممتلكات الأوقاف داخل المجتمع والدولة من الاعتداء عليها، وهذا الأمر أذعى لأن يتم حوكمة قانون المؤسسة ولوائحه الداخلية، أو بالعموم التحكم في البنية القانونية للمؤسسة.

ج- مرونة حركة الأموال في مؤسسة الأوقاف

يمكن للحوكمة أن تقوم بتطوير البنية القانونية لمؤسسة الوقف كلما كانت ديناميكية وحركة المؤسسة الوقفية في توسيع القدرة المالية والاستثمارية لديها عالية، والعكس صحيح، وقد تبين بالاستطرد أن مؤسسات الوقف في العالم الإسلامي متباينة نظراً لواقعها الاستثماري، وقدرتها على التطوير والابتكار، وهذا ينعكس قطعاً على المرونة الاستثمارية التي هي محل التطور.

إن البنية القانونية لمؤسسة الوقف تحتاج تطوراً حقيقياً في الأداء المالي والاستثماري لمؤسسة الوقف كي تتمكن من حوكمة أعمالها وتطوير اللوائح الداخلية في إجراءاتها، وهذا لن يكون إلا بسن الامتيازات الجبائية والإجرائية الممنوحة للأموال الموقوفة وإدارة الوقف داخل الدولة.

إن المرونة في حركة الأموال في إطار الوقف يجب أن تكون كبيرة، ومن أهمها ما يتعلق بموضوع الضرائب والرسوم، ولقد سهلت بعض قوانين بعض الدول الإعفاء من الرسوم

والضرائب التي تترتب على معاملاتها ومشاريعها الاستثمارية بما في ذلك رسوم الجمارك.

د- الاستفادة من واقع قوانين الأوقاف في العالم

إذا نظرنا إلى الحوكمة على أنها نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع، فإن هذا يعني ضرورة اطلاع مؤسسة الوقف على التجارب والممارسات القانونية القائمة لغرض تحسين الإدارة والبنية المؤسسية بشكل دائم، ولعل الواقع يعزز هذه الركيزة؛ لأنَّ قوانين الأوقاف في الدول في تطور مستمر، والعلة أن تتلائم هذه القوانين مع التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تحدثت في المجتمعات والدول. وقد صدر "مشروع قانون استرشادي"^(١)، وصدر المعيار الشرعي رقم (٣٣) الخاص بالوقف^(٢)، ومشروع قانون الأوقاف^(٣)، وغيرها من القوانين التي يمكن أن تساعد في تطوير حوكمة البنية القانونية لمؤسسة الوقف.

فضلاً عن هذا كله، التطور الحادث في مراجعة الإشكاليات الشرعية بصورة دورية عبر مجامع ومنتديات الفقه، تعزز التطوير الذي قد تحدته الحوكمة في البنية القانونية لمؤسسة الوقف.

من هذه المراجعات ما يحدث عادة في قرارات مجمع الفقه الإسلامي الخاصة بقضايا الوقف، ومنتديات الوقف الفقهية التي تقيمها الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت.

هـ- تسهيل إجراءات الرقابة القضائية على الأداء الوقفي

لتحقيق مصلحة المؤسسة الوقفية، وجعلها أكثر ارتباطاً في حوكمة أعمالها وخططها، يجب عليها أن تخضع بالجمل للرقابة القضائية.

(١) صدر عن الأمانة العامة للأوقاف بالكويت والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بجدة (انتهت مراجعة المشروع سنة ٢٠١٠).

(٢) الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (صدر المعيار سنة ٢٠١٠)، مملكة البحرين.

(٣) صدر عن لجنة التشريعات الاقتصادية بمركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، مصر.

وهذا ما أكدت عليه كثير من قوانين الأوقاف، مع الاعتبار لدرجات التقاضي في المحاكم الشرعية أو العامة.

وما يعزز المصدقية لدى الواقف -باعتباره مساهمًا في أصوله- أنّ الإجراءات التشغيلية والاستثمارية لمؤسسة الوقف سيتم المراقبة عليها من قبل سلطات قضائية مختصة، كما يطمئن الموقوف لهم أنّ حقوقهم قائمة ولن يتم الاعتداء عليها، والأفضل من هذا كله، أن [الأصل الوقفي] سيتم الحفاظ عليه بقوة السلطة القضائية.

وما نشهده الآن من تعديلات على الممتلكات الوقفية مرده غياب الرقابة القضائية على الأداء المؤسسي للوقف، ما جعله لقمة سائغة للآخر.

و- ضبط مجلس النظارة على المؤسسة

يجب اعتبار النظارة على مؤسسة الوقف أولوية في بنية المؤسسة القانونية؛ لأنّ إنشاء القانون واللوائح يعتمد بصورة أساسية على تطور النظارة وأدائها في العمل، وهذا يجعلنا نعمل على ضبط شروط النظارة من خلال حجة الوقف، وتحديد الصلاحيات ومستويات التفويض لجهة النظارة، وآليات ومقاييس الصرف.

والحوكمة سوف تركز على أداء النظارة الوقفية، وهي عصب الأداء بالمؤسسة، وإن كانت من غير أركان الوقف، لكن أثرها بالغا ومؤثرا جدًا في الحوكمة، كما ذكرنا سابقًا أنّها العنصر الأكثر تأثيرًا على حوكمة مؤسسة الوقف.

والحوكمة يمكنها أن تكشف قدرة النظارة على العمل من عدمه، والتزامها بشرط الوقف ومؤشرات الأداء والمقاييس، وعليه، الحوكمة تسهل الإجراءات القضائية على تثبيت الناظر أو عزله، وهذا من خلال مبدأ المساءلة والمحاسبة، ومن هنا تأتي قضية عزل المتولي أو الناظر على الوقف.

هذه الركائز ستعزز تطوير البنية القانونية واللائحية للمؤسسة الوقفية، وتحقق نتائج تكون متوافقة مع مبادئ الحوكمة والشفافية.

٤. تطوير أنماط أداء العمل وأساليبه، ونماذجه وآلياته في المؤسسة الوقفية:

إن المخاطر التي تحيق بالمؤسسة الوقفية كثيرة ومتعددة، حالها كحال المؤسسات المالية والمصرفية، ولأن الأوقاف بكل بساطة أصول مالية وريع متدفق؛ ولهذا كان لا بد من أنماط عمل وخطط استراتيجية وتشغيلية تقلل من هذه المخاطر^(١)، لا سيما أن مخاطرها قد تكون استراتيجية، كغياب الأهداف الاستراتيجية أو عدم فهم بيئة العمل، أو مخاطر قانونية تتعلق بقوانين المؤسسة ولوائحها الداخلية، أو قوانين الدولة التي تنشأ فيها مؤسسة الأوقاف، أو مخاطر تشغيلية تتعلق بالأهداف التنفيذية والجزئية، أو مخاطر مالية تتعلق بكيفية استثمار الأصول والريع الوقفي.

إن الناظر المكلف بمتابعة الأمر مؤسسياً يجب عليه أن يتدبر الموارد المالية والبشرية التي تُعينه على تعظيم الأصول الوقفية والريع معاً، وهذا ما أشار إليه الفقهاء قديماً بضرورة أن يكون للناظر الصلاحيات الواسعة في هذا، فعند الفقهاء فإن للناظر "أن يستأجر أجراء لما يحتاج إليه الوقف من العمارة، وليس له حد معين، وإنما هو ما تعارفه الناس من الجعل عند عقدة الوقف ليقوم بمصالحه"^(٢).

ويمكن اعتبار القرارات التخطيطية والاستراتيجية للأوقاف مرتبطة بالتخطيط السليم للقرارات الاستثمارية والتمويلية للأوقاف، وإتاحة استخدامها والانتفاع بها دائماً^(٣).

إن هذه الخطط الإستراتيجية لقياس الأداء تعمل بلا شك على تنامي قطاع الأوقاف، وتحدث حركة توازن في المجتمع، ويكون لها أثر على كل من العرض الكلي والطلب الكلي، "حيث كلما تطورت العوائد التي تحققها المؤسسات الوقفية، تنامت القدرات الشرائية، وأدت إلى زيادة الطلب الكلي الذي يساهم في تنشيط العرض الكلي للسلع

(١) انظر: العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ٥١.

(٢) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٠٥.

(٣) انظر: عبد العزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٣٦.

والخدمات، وسيؤدي هذا في النهاية إلى إحداث توازن اقتصادي بين العرض والطلب الكلي، ويحقق استقرارًا في الأسعار، ويقلل الركود الاقتصادي"^(١).

وهذا ما يستدعي ضبط العمليات الرئيسية للأوقاف من خلال الوثيقة الإستراتيجية، ولو أردنا أن نمثل لهذا في مجال الاستثمار نذكر أن من معايير الحوكمة الحديثة أنها توضح اتجاهات المستثمر المؤسسي Institutional Investor، وأن تطبيق آليات وقواعد الحوكمة يشكل تحركات "المستثمرين المؤسسين على صناديق الاستثمار المختلفة في السوق، حيث يفضل المستثمر المؤسسي زيادة استثماراته في الصناديق التي لديها افصاح وشفافية كافية عن البيانات المالية ونتائج الأعمال، وفقًا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها"^(٢).

وهناك متطلبات أخلاقية للكشف عن البيانات المالية، من أهمها^(٣):

النزاهة والموضوعية، الكفاءة والعناية المهنية، السرية، السلوك المهني.

وهذا الأمر يجب تحقيقه في ظل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في العديد من الدول، وبسبب تبدل المسؤولين والمختصين في هذه الوزارات، ويعتبر "عدم استمرارية البرامج والخطط"^(٤)، من خلال التعديلات الحكومية نكوصا عن العمل المؤسسي الصحيح.

وهذا ما يستدعي أن يكون لدى المؤسسة الوقفية خطة استراتيجية معتمدة من قبل الخبراء، وأن يتم الأخذ بها من قبل المسؤولين في المؤسسة الوقفية، وألا يكون التدوير الوظيفي بين القيادات سببًا في إعاقة تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

وفي المقابل، إن كثرة الاستشارات والحلول التي قد يكون بعضها مناقضًا للآخر في

(١) محمود عبد الرزاق، الوقف كأحد أدوات النظام المالي الإسلامي ودوره التنموي، ص ٢٠٨.

(٢) فراج مجّد وعبد الفتاح عبد الرزاق، أثر تطبيق آليات الحوكمة على تطوير الأداء المالي وتدنية المخاطر المالية، ص ٤٦٦.

(٣) أحمد جمعة، التدقيق ورقابة الجودة، (عمان، دار صفاء للنشر، ط١، ٢٠١١)، ص ١٥٩.

(٤) انظر: عبد الرزاق أصبغحي، الحماية المدنية للأوقاف العامة بالمغرب، ص ٥٢.

واقع المؤسسة الوقفية، ما يؤدي إلى ما يسمى بـ"برقطة"، [Bureaucratization]^(١)، فيتم تضخيم الهياكل الإدارية، وزيادة الموارد المالية والبشرية، ما يؤدي إلى تعقيد السلسلة الإدارية، ومرونة اتخاذ القرار.

بل نعتقد جازمين، أن طرق تقييم الأداء [Performance Assessment Methods]، وتشمل طرق تقييم الوظائف، وطرق تقييم العاملين، وطرق تقييم الأداء العام^(٢)، هذه التقييمات سوف تنتج لنا ما يسمى بـ"الكفاءة المهنية"، [Professional Proficiency]^(٣)، لإدارة أعمال الأوقاف، وهي بالمحصلة ضبط لحوكمة الأوقاف، وبيان للفاعلية التي يرنو لها أي ناظر أو صاحب مصلحة من منشأة الأوقاف.

والوثائق الوقفية أشارت إلى معيار تجنب المخاطر، من خلال دربة القضاة المميزين، ونلاحظ مدى الحرص منهم على عدم التوسع في تناول الصيغ الوقفية إلا في حال الحاجة ووجود الفرصة المناسبة لهذا، فتشير إحدى الوثائق والحجج الوقفية المخصصة لمدينة القدس عام ١٠٦٨هـ/١٦٥٧م، على ضرورة الاستبدال بعدما فشل الناظر في الحصول على استئذنة لتعمير الوقف، كما جاء في الحجية: "... وأنه ليس تحت يد مال لجهة الوقف يصرفه على عمارة الغراس من الحرث... ولم يجد ما يستدين منه مالا يصرف منه على تجديد غراس الوقف.. وأنه ثمَّ من يرغب في استبدال.."^(٤).

إن تطوير أنماط أداء العمل وأساليبه، ونماذجه وآلياته في المؤسسة الوقفية يعتمد بصورة أولية على توفر آلية قياس الأداء الوقفي، منها على سبيل المثال ضبط كل ما يخص [الموقوف لهم]،

(١) أحمد عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، ص ٣١.

(٢) فارس البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، (عمان، دار أيلة للنشر، ١، ٢٠١١)، ص ٣٠.

(٣) عبد الوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ١٠٨.

(٤) قارن مع: مُجد الخطيب وإبراهيم ربايعه، دراسة في وثائق وحجج معاملات الوقف في محكمة القدس الشرعية العثمانية خلال القرن الحادي عشر الهجري، (الكويت، مجلة أوقاف، العدد ٢٥، نوفمبر ٢٠١٣)، ص ٦٣.

فالموقوف لهم، إما أن يكون مُعينًا محصورًا، أو جهة معينة لكنها غير محصورة، فالمعين المحصور، مثل الذرية، معينين محصورين؛ لأنَّ مفهوم الذرية يشملهم، أما إذا وقف الواقف على أيتام أو فقراء، فهم قد تم تعيينهم، لكنهم غير محصورين، ففي هذه الحالة يتم الصرف لهم شرط أن يقع الاجتهاد من الناظر أو المؤسسة الوقفية في تغطية الحاجة قدر الإمكان، وعند بعض الفقهاء أقلهم ثلاثة أفراد^(١)؛ لأنَّ الجمع أقله ثلاثة، وبذلك يتم تحقيق شرط الواقف.

والأمر يُقاس عليه وقف المجهول، حال لم يتم تثبيت من يستحق ريع الوقف، ففي هذه الحال يتم الصرف بناءً على اجتهاد الناظر.

ومن المعايير التي يجب توفرها في الموقوف لهم، أن تكون هناك آلية قياسية منضبطة علميًا يمكن من خلالها الكشف عن المستحقين من ريع هذا الوقف أو ذلك، وهذه الآلية يكون متفَقًا عليها لتكشف شرط الواقف، وما يمكن أن يشمل من مفردات، وتكون هذه الآلية العلمية أيضًا قادرة على الإجابة عن شرط الواقف حال انتهاء الغرض منه.

فلو افترضنا أن الواقف حدد في صيغة الوقف أنه مخصص للصرف على الأيتام في مدينته، فيجب أن تكون هذه الآلية محددة بالتالي، وقادرة على الإجابة على:

- أ- تعريف "اليتيم"، وحصر أعدادهم في المدينة.
- ب- الأصناف التي تتماثل مع صفة اليتيم، كالقصر أو المسكين أو الطفل الفقير،... وغيرها من الأصناف؛ لأنَّه قد يشملهم حال افتقدنا وصف اليتيم.
- ج- الأيتام في المدن المجاورة.
- د- في حال انتهاء وجود الأيتام في المدينة، أين يصرف الريع؟
- هـ- هل يمكن استثمار الريع حال انتفاء غرض الوقف أو انعدام الموقوف عليهم وهم الأيتام في المدينة.

(١) انظر: المرادوي، الإنصاف، ٢٠/٧، خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص ٢١١.

من هنا تأتي مسألة أن تكون جهة الموقوف عليه غير منقطعة، وقد فصل فيها الفقهاء كثيراً، سواء أكان موقوف عليه منقطع الابتداء أو الوسط أو الانتهاء، وهي مسألة اشبعت بحثاً^(١). ومن هذا المعيار ثبت أن للناظر الحق في الاجتهاد في تحديد نسبة الصرف (%)، فقد تكون النسبة متبدلة متغيرة في كل عام نظراً لحال [الأصل الوقفي من الصيانة]، أو [حال الموقوف لهم من الاحتياج]، أو [وضع الاستثمار] في هذا العام، وهذا محل اجتهاد محض كما يرى ابن تيمية، إذ يقول: "يجب على ناظر الوقف أن يجتهد في مصرفه، فيقدم الأحق فالأحق، وإذا قدر أن المصلحة الشرعية اقتضت صرفه..."^(٢).

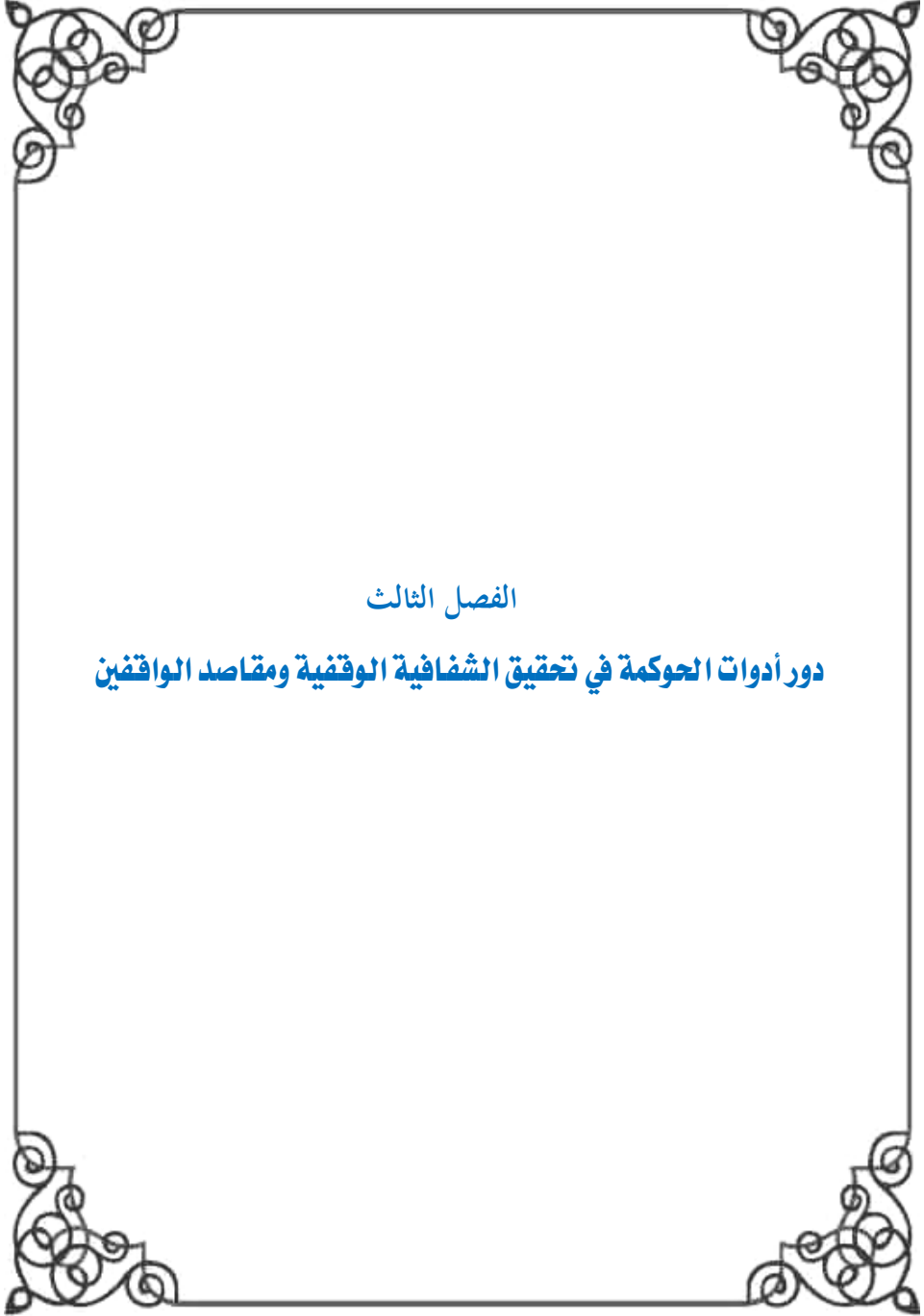
وقد ثبت أن هناك شروطاً لبعض الواقفين يجب أن يتم ضبطها واحترامها والعمل بشأنها احتراماً لإرادة الواقف، فمثلاً عن الملك شرف الدين عيسى كان قد وقف مدرسة في القدس، عُرفت بالمدرسة العزّية، لكنه شرط أن تؤول منفعة "وقفه على مدرسة القدس فقط حينما تكون القدس بيد المسلمين، في حين خصص منفعة وقفه إلى المدرسة الحنفية التي وقفها في الجامع الأموي بدمشق إذا كانت القدس تحت الاحتلال الفرنجي"^(٣). وقريب منه ما ذكره علماء المالكية في حبس لا يُدرى مصرفه، قالوا: "يفعل المتولي ما يراه صالحاً، ويستعين برأي غيره من أهل الفهم والدين والرأي"^(٤).

(١) الموسوعة الفقهية، ٤٤/٤٦.

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٣١/٩٠.

(٣) مجموعة من الباحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٦٣.

(٤) الونشريسي، المعيار المعرب ٧/٤٠.



الفصل الثالث

دور أدوات الحوكمة في تحقيق الشفافية الوقفية ومقاصد الواقفين

الفصل الثالث

دور أدوات الحوكمة في تحقيق الشفافية الوقفية ومقاصد الواقفين

أولاً: دور أدوات الحوكمة في تحقيق الشفافية في مؤسسة الوقف

لا شك أن تبنى المؤسسة الوقفية لنظام الحوكمة في بنيتها الأساسية يتطلب أن يكون لديها أدوات قادرة على ضبط الحوكمة لغرض تحقيق أكبر قدر من الشفافية ما بين الواقف [المساهم]، والمؤسسة الوقفية [كإدارة تنفيذية أو مجلس إدارة]، وهذا من شأنه أن يعزز الأداء الوقفي، ويعطي أكبر قدر من المصداقية ليس فقط للواقف، إنما لذوي المصالح في مؤسسة الوقف، كالموقوف لهم، والمستثمرين، الموردين، العملاء والمراجعين، بل وحتى الحكومة التي يهملها أن تكون مؤسسة الوقف ضمن معالم الحوكمة والشفافية؛ لأن تطورها سيؤدي إلى تطور المجتمع.

وكي يتم ضبط واقع مؤسسة الوقف يجب اعتماد عدة أدوات، من أهمها:

أولاً: الرقابة الشرعية:

الرقابة الشرعية للوقف ملازمة له بكل مراحل ومعامله، لسبب بسيط هو أن الوقف عبادة شرعية، ولتكون هذه العبادة صحيحة يجب أن تنضبط بنصوص وأحكام الشريعة الإسلامية.

فمنذ أن يتم إنشاء شخصية اعتبارية للوقف وتثبت صحة الصيغة وشروطها وهو أمر لا بد منه، فيجب أن يكون للوقف حقوق وعليه واجبات، وأن تكون في ذمته المالية مستحقات ودفوعات يجب أن تتحقق؛ لأن الوقف كأصل مالي يُوجب آثاره الشرعية، من نقل ملكية، إلى تحديد قيمة سوقية للأصل الوقفي، إلى ضبط ريع متدفق ومستمر، وغيرها، ما يستدعي تحقيق ذمة مالية له.

وليس صحيحًا كما يرى البعض أن نربط الذمة المالية للوقف في ذمة الواقف أو المتولي أو الناظر، بل الأصل أن تكون الذمة في أصل الوقف ذاته؛ لأنَّ الوقف يترتب عليه آثار شرعية واقتصادية واجتماعية وغيرها ملاصقة له.

فلما يتم الاستدانة لصالح الوقف من خلال الناظر، فإن الاستدانة تكون على ذمة الوقف لا على ذمة الناظر، وإن كان هو الذي طلب واستلم، وهذا ما يستدعي أن تكون على الوقف زكاة حال تحقق النصاب^(١).

وهنا تأتي مسألة اشتراك أوقاف متعددة في مصرف وقفي محدد، كأن يكون للمؤسسة الوقفية النظارة على عشرات الأوقاف المتنوعة والمخصصة للتعليم، فيمكن جمعها في حساب مصرفي واحد مخصص للتعليم، لكن هذا لا يعني أن تندمج الذمم المالية المتنوعة والمخصصة للتعليم في ذمة واحدة، بل ذمم متعددة وإن كانت في حساب مصرفي خاص بالتعليم.

أهمية أن يكون لكل وقف استثماره الخاص به، أي يكون لكل وقف ذمة مالية وخصوصية [Privacy]، فإن فاض الربيع منه، وتم تغطية المصرف المخصص له، يجب استثمار الفائض، لا أن يتم صرفه على أجناس مماثلة من باب التبرع، بل يجب أن يكون هذا من باب الاستدانة؛ لأنَّ لهذا الوقف ذمة، ولذلك الوقف ذمة، والناظر مطالب بتعظيم الأصل الوقفي والربيع لكل وقف على حدة.

وقد أشار بعض الفقهاء ومنهم ابن تيمية أن الفاضل من الوقف يتم صرفه فيما يُجانبه، فقد ذكر ما نصه: "وأما الفاضل عن مصلحة المسجد فيجوز صرفه في مساجد أخرى"^(٢)، وقريب منه ما جاء في حاشية ابن عابدين: "جاز للحاكم أن يصرف من

(١) انظر: بتوسع: المرادوي، الإنصاف، ٤٣/٧، الموسوعة الفقهية، ١٧٤/٤٤، إدارة وتتمير ممتلكات الأوقاف، ص ٢٠، محمد جادو، الزكاة في الأموال الوقفية، ص ٥٩.

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٢٥٨/٣١.

فاضل الوقف الآخر عليه، لأنهما حينئذ كشيء واحد^(١).
 وقريب من هذا التصور، ذكر علماء المالكية ما نصه: "صرف فوائد الأرباح بعضها في بعض، وفي نوازل ابن سهل ما هو لله لا بأس أن ينتفع به فيما هو لله"^(٢).
 وهذا يخالف ما ذكرناه من أن الأصل في الوقف أن يُعظم أصلاً وريعاً، وفي حال فاض شيء من الربيع، وتم صرفه على ما يُجانس الوقف، لن يتمكن الناظر من تعظيم الأصل والربيع، وهو محاسب ومسؤول من قبل مجلس الإدارة أو النظارة في تعظيم الأصل والربيع معاً، وعليه، نقول حوكمياً أنه يُمكن الصرف على ما يجانس الأوقاف شريطة أن تكون هذه استدانة لا تبرع، ويجب أن يتم إرجاع ما تم أخذه من ذمة هذا الوقف.
 فيجب على المؤسسة الوقفية أن تصرف قبل أن تستثمر الفائض من الربيع، لكن حال أن المصرف انتفى غرضه أو لم يعد في حاجة، فُيمكن أن يصرف على ما يجانسه أو يماثله، والباقي يتوجه به للاستثمار.

إن الشخصية الاعتبارية للمؤسسة الوقفية لا تثبت فقط ذمة مالية، بل تنشأ لها مسؤوليات [Responsibilities of the Establishment]، تشمل الأبعاد الإدارية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها في المجتمع.

فوجود هذه الشخصية يعزز لدينا مفهوم الرقابة الشرعية، ويعزز من وجود لجنة شرعية لضبط أي مخالفات قد تقع فيها مؤسسة الوقف، ولعل من أهم أنواع الرقابة والتدقيق على المؤسسة الوقفية هو الرقابة والتدقيق الشرعي؛ لأنَّ الوقف كله قرينة شرعية، وبالتالي يجب أن تخضع أحكامه كلها لأحكام الشريعة، ولعل هذه الرقابة هي الإطار الأساسي

(١) حاشية ابن عابدين، ٥٥٣/٦.

(٢) الونشريسي، المعيار المعرب ١١٢/٧.

لقيام أي مؤسسة وقفية.

ونقصد بها "الاطمئنان من الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في مجال استثمار أموال الوقف"^(١)، إذ يجب أن يتم تشكيل اللجنة الشرعية لمتابعة وتدقيق أعمال العمليات الوقفية، بدءًا بتسجيل الوقف وصيانتها وصرفه على شرط الواقف حتى استثمار الفائض منه^(٢).

فالفقهاء قديمًا كانوا وما زالوا يعتبرون الخصوصية في مال الوقف قائمة، وهذا ما أشار إليه الشافعي ٢٠٤ هـ عن الوقف وسماه "الصدقات المحرمات"^(٣)، من هنا تأتي قضية الخصوصية الشرعية.

وهذا يحتم على اللجنة الشرعية دورًا في ضبط الأعمال الرئيسية للمؤسسة الوقفية، وأهم عملية يجب للجنة الشرعية التدقيق عليها هي عملية استثمار الفائض من ريع الأوقاف، وألا يتعارض الاستثمار مع شرط الواقف، وأن يكون الاستثمار بعد انتهاء عملية الصرف وليس قبله، وأن يكون استثمار أموال الأوقاف ضمن الضوابط الشرعية، ومجال الاستثمار مشروعًا، والتأكد من ابتعاد هذه الاستثمارات عن درجة المخاطرة العالية.

ويأتي من ضمن عمل اللجنة الشرعية التدقيق على الاتفاقيات والعقود التي تخص أعمال المؤسسة الوقفية، ومن الصيغ المالية التي تناسب استثمار الأوقاف؛ إذ إن هناك صيغًا مالية وإن كانت جائزة لكنها لا تناسب طبيعة الأموال الوقفية، وأن المصارف المخصصة أو جهة الموقوف عليهم جهات مقبولة شرعًا، وأن استحقاق الصرف قد تم بناء على شرط الواقف، وأن الوقف تم من خلال شروطه الصحيحة المعتبرة.

كما أن عمل اللجنة الشرعية يصب نحو مستجدات وإشكاليات المؤسسة الوقفية،

(١) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ١٧٩.

(٢) انظر: عصام العنزي، ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف، ص ٢٥٤.

(٣) الشربيني، معنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، ٣/٣٧٦.

والتدقيق الشرعي على مشاريعها ومنتوجاتها، ومراجعة التقرير السنوي الدوري للمؤسسة، والتثبت من القوانين واللوائح التي تصدر عنها، والعقود التي تبرمها مع الموردين أو الممولين. والذي يتمتع كتب الفقه قديماً، يرى مدى الدقة الفقهية التي كانت تصاحب المستجدات والإشكاليات الوقفية، وهذا ما يؤكد لنا أن مباحث الوقف الإسلامي من أكثر المباحث اجتهاداً ونظراً، وإذا كان الفقهاء وضعوا بعض المعالم الفقهية بخصوص الحفاظ على الأوقاف، مثل قولهم: "ولا يباع الحبس وإن خرب"^(١)، أو اعتمدوا على بعض القواعد الفقهية في صنع إطار لنظام الأوقاف^(٢)، إلا أن هذا كله لن يكون حاجزاً في تقييد نظام الأوقاف من التطور والإبداع، وأن المعالم الفقهية للوقف تندرج ضمن روح ومقاصد الشريعة الإسلامية للوقف.

ثانياً: الرقابة الداخلية:

الرقابة تعني: "التأكد من دقة تنفيذ أعمال معينة، وفقاً لقواعد التشريع الذي يحكم هذه الأعمال"^(٣)، وتتنوع سلطة الرقابة المالية، فقد تكون رقابة إدارية، أو رقابة قضائية، أو رقابة سياسية^(٤).

وهي من المعايير المهمة في حوكمة الأوقاف وإثبات السياسات الرشيدة في أدائها، ونجاعتها يعتمد على مدى الرقابة المسموح بها على جميع أجهزة الأوقاف وعملياتها

(١) انظر بتوسع، الخطاب ٩٩٥هـ، رسالة في حكم بيع الأحباس، تحقيق: إقبال المطوع، (الإمارات، الأمانة العامة للأوقاف بالشارقة، ط١، ٢٠٠٦)، ص ٨٧.

(٢) مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، ص ١٠٢.

(٣) انظر بتوسع: حسام الحجاوي، الأصول العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية، (عمان، دار الحامد للنشر، ط٢، ٢٠٠٤)، ص ٢٣٣، توفيق عبد الجليل، المحاسبة الحكومية، ص ٣٣، خالد الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، (عمان، مكتبة المجتمع العربي، ط١، ٢٠١٠)، ص ١٥.

(٤) حسام الحجاوي، الأصول العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية، ص ٢٣٦.

المختلفة، بدءاً من تسجيل الوقف وانتهاء بإنشاء أو تأسيس وقف جديد من الأصل الوقفي القائم، وما بين هذه وتلك من عمليات وإجراءات مؤسسية.

وقد أشار إلى أهمية الرقابة علماء الشريعة المتقدمون، يقول ابن تيمية ٧٢٦هـ: "لولي الأمر أن ينصب ديواناً مستوفياً لحساب الأموال الموقوفة عند المصلحة"^(١)، والسبب في هذا أن الشرط عندهم التأييد والاستمرارية، وهذا تفسيرهم قديماً بقولهم: "لأن الوقف يراد للدوام، ليكون صدقة جارية، ولا يوجد ذلك فيما لا تبقى عينه"^(٢).

وعلى هذا استمرت أغلب الحجج الوقفية في ذكر التأييد والدوام للوقف الذي يتم تأسيسه، منها على سبيل المثال وقفية أبي مدين الغوث والمخصصة للمغاربة القانطين في القدس، جاء في نصها موضوع التأييد والدوام، وأنه: "لا يبطله تقادم دهر، ولا يوهنه اختلاف عصر، كلما مر عليه زمان أكده، وكلما أتى عليه أوان بيّنه، وسدّده أبد الآبدين، ودهر الدهارين، إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها"^(٣).

وما ذكره بعض المختصين في شأن محاسبة المؤسسات، فقال: "مما يلزمه -أي المحاسب- رفعه كل سنة تقرير الارتفاع -وصورته- أن يعقد في صدره على ما يستحقه بتلك المعاملة من جهات الأصول والمضام، ويخصم بالمرتب عليها عن كل سنة، ويسوقه إلى خالص أو فائض، ليظهر بذلك ميزان تلك الجهة"^(٤).

وهذا الفكر هو الذي يتعزز حتى في الفكر المالي المؤسسي، كالمصارف والمؤسسات

(١) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٦٥/٣١، قارن مع أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٨٣.

(٢) الرحباني، مطالب أولي النهى ٢٧٦/٤، أيضاً أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ٩٧.

(٣) مجموعة من الباحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٧٨.

(٤) مُجَدِّد عمر، التخطيط والموازنات في إدارة صناديق الأوقاف، (جمهورية تارستان، ندوة حول: التطبيق المعاصر

للوقف، تجربة صناديق الأوقاف وآفاق تطبيقها في المجتمع الإسلامي في روسيا، ١٤-١٧/٦/٢٠٠٤)، ص ١١.

المالية، فعندما تقع المحاسبة، يكون أحد قواعد المحاسبة "قاعدة الاستمرار"، وهو أن "المنظمة الاقتصادية أنشئت لتستمر، وأن مؤسسيها [يقارب هذا الواقفون] لا يفكرون في تصفيتها"^(١).

ومؤخرًا بدأت العديد من الدراسات المحاسبية تخلص إلى أهمية أن يتم محاسبة الموارد المالية لأموال الوقف [Endowment Funds]، لغرض الاحتفاظ بها للأبد وفقًا للشروط "بمعرفة الواقف"^(٢).

والغرض من هذه الرقابة:

أن الأوقاف مؤسسة تخضع لمعايير الإدارة، ومن أهمها الرقابة، فضلًا عن أن المؤسسة الوقفية تخضع لمؤشرات أداء في أعمالها، فكان لا بد من المراقبة؛ لأنَّ هدفها زيادة الأصل الوقفي سوقيًا وماليًا، فضلًا عن مضاعفة الربح من عام لآخر.

ووجود الرقابة على مؤسسات الأوقاف "يُعطي عاملاً إيجابيًا إضافيًا للمدراء الداخليين، ولصناع القرار للالتزام بمعايير الجودة والنزاهة؛ لأن كفاءة أعمالهم وقراراتهم ستقوم الجهات الرقابية بمتابعتها ودراستها، وتسليط الضوء على آثارها ومسوغاتها ونتائجها"^(٣).

ولأن من أهداف الحوكمة عمومًا تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق عناصر التميز في الأداء، وزيادة حصة المنشأة في السوق، "من خلال ضبط تصرفات الإدارة، واستغلال موارد المنشأة بما يحقق أهداف أصحاب المصالح"^(٤).

(١) مجيد الشرح، المحاسبة في المنظمات المالية، ص ٥١، قارن مع: توفيق عبد الجليل، المحاسبة الحكومية، ص ٣٦.

(٢) انظر: زاهرة سواد، محاسبة المنشآت العامة والخاصة، (عمان، دار الراجحة للنشر، ط ١، ٢٠١١)، ص ٨٦.

(٣) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، ص ١١٦٢.

(٤) فراج مجد وعبد الفتاح عبد الرزاق، أثر تطبيق آليات الحوكمة على تطوير الأداء المالي وتدنية المخاطر المالية، ص ٤٥٩.

وتكون هذه المراقبة محلاً للتدقيق على أداء المؤسسة والتزام القائمين عليها بأحكام الشريعة في مجال الصرف والاستثمار، والالتزام بشرط الواقف، كما أن المراقبة ستكون مسوّقاً خفياً للمؤسسة الوقفية عندما تصدر تقريرها عن أداء المؤسسة الوقفية، ويجوز على مصداقية الواقفين الجدد.

ومؤسسة الأوقاف يجب عليها أن تختار كادراً وظيفياً يستشعر أهمية الرقابة على أموال الأوقاف؛ لأنها في النهاية مؤسسة تبتغي السداد في الآخرة قبل الدنيا.

وغالباً ما يتمحور مفهوم الرقابة الداخلية ليشمل "الخطط التنظيمية، وكل ما يرتبط بها من وسائل أو مقاييس مستخدمة داخل الوحدات الإدارية بقصد حماية أصولها، والتأكد من دقة البيانات المحاسبية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية، والمساهمة في تحقيق السياسات المالية"^(١).

وتنقسم الرقابة الداخلية للمؤسسات عادة إلى رقابة إدارية [Administrative Controls]، ورقابة محاسبية [Accounting Controls]، والضبط الداخلي [Internal Check]^(٢)، وهناك أساليب متعددة للرقابة كالتدقيق على الوثائق والمستندات والدفاتر المحاسبية، ومراجعة الموازنات والأداء والانحرافات.

والرقابة الداخلية هي كذلك مسؤولة عن بيان نظم المعلومات المحاسبية، وهي "أحد مكونات تنظيم إداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل توصيل المعلومات المالية الملائمة لإتخاذ القرارات إلى الجهات الخارجية، كالجهات الحكومية والدائنين والمستثمرين وإدارة المؤسسة"^(٣).

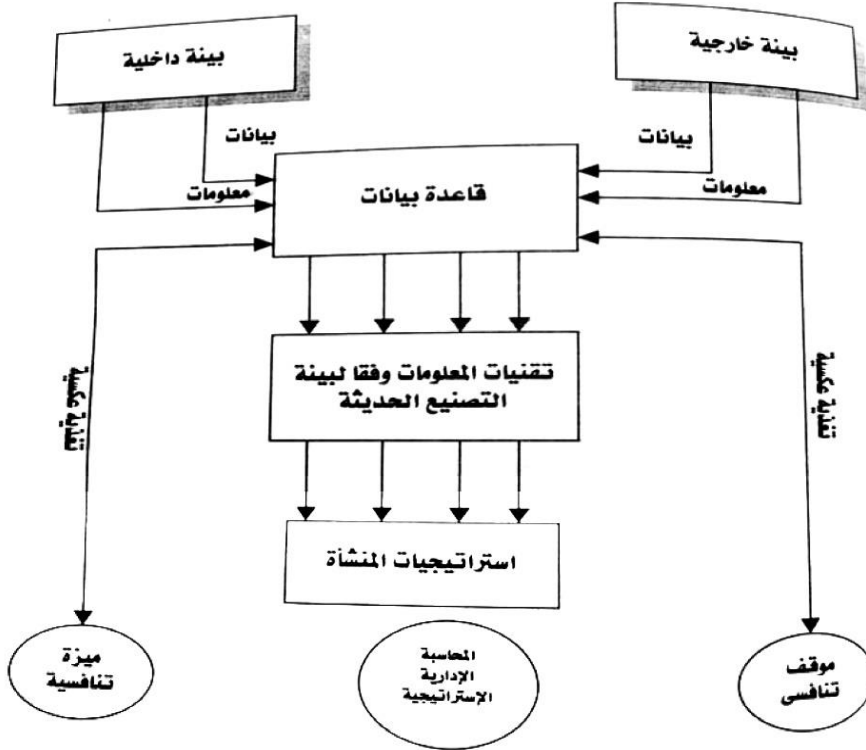
ثم يمكن القول: إن الرقابة الإدارية - التي تُخضع المؤسسة الوقفية لمعايير الخطط والنظم

(١) حسام الحجواي، الأصول العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية، ص ٢٣٩، مُجد مراد، مالية الهيئات العامة المحلية، ص ١٥.

(٢) انظر: مُجد العشماوي، التدقيق الداخلي، ص ٢٥١، عبد الوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ٥٣.

(٣) انظر: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١١٨.

واللوائح والإجراءات والأساليب، والتي تنفذها المؤسسة الوقفية من خلال عملياتها- هي جزء مهم لتأكيد حوكمة الأوقاف في أعمالها، ويشكل هيكل الرقابة الداخلية مدخلاً لإخضاع المؤسسة الوقفية لضبط أعمالها وخططها التنفيذية، كما هو في الشكل التالي^(١).



كما تشكل الرقابة المالية جزءاً رئيساً من أعمال الرقابة^(٢)؛ لأنَّ المعول على الوقف أن يُدوم، وهذا لن يتم إلا بالاستثمار والتنمية المالية الصحيحة، ويمكن القول أن المعلومات

(١) قارن مع: ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، ص ١٠٢.

(٢) مُجَّد مراد، مالية الهيئات العامة المحلية، ص ١٨٢.

المحاسبية معيار أساسي في اتخاذ القرارات الاستثمارية^(١)، فكان لابد من فحص الصيغ المالية المستخدمة في تنمية الأوقاف.

وينشق من الرقابة الداخلية ما يُعرف بالتدقيق الداخلي المالي [Internal Financial Auditing]، وهو الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها، وهي المراجعة التي يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة، وهي من أساس أي رقابة، سواء أكانت داخلية أو خارجية، لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، كالقوائم المالية المتعلقة بالأصول الوقفية المالية، من إيرادات ومصاريف.

ومفهوم التدقيق الداخلي لم يعد محصوراً فقط في صحة المعلومات المحاسبية أو المالية، بل صار "أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة"^(٢).

والدراسات التي تُعنى بالتدقيق والرقابة تشير بوضوح إلى أن ارتفاع مستوى تأثير التدقيق الداخلي يؤدي إلى زيادة قيمة الشركات^(٣).

وتعتبر الأسس المحاسبية للأوقاف في الأردن - كدراسة ميدانية أجريت سابقاً - نموذجاً يتمثل "في اعتبار كل وقف وحدة محاسبية منفصلة ومستقلة بذاتها، وهذا يتماشى مع الأسس الشرعية للوقف، وهي الاستقلال المالي للوقف من حيث الإيرادات والنفقات، وهذا ينسجم مع فرض الوحدة المحاسبية المعتمد عليه في المحاسبة المالية التجارية في القطاع الخاص"^(٤).

وتعتبر التقارير المالية مهمة للمستفيدين الخارجين، مثل المستثمرين أو الممولين أو

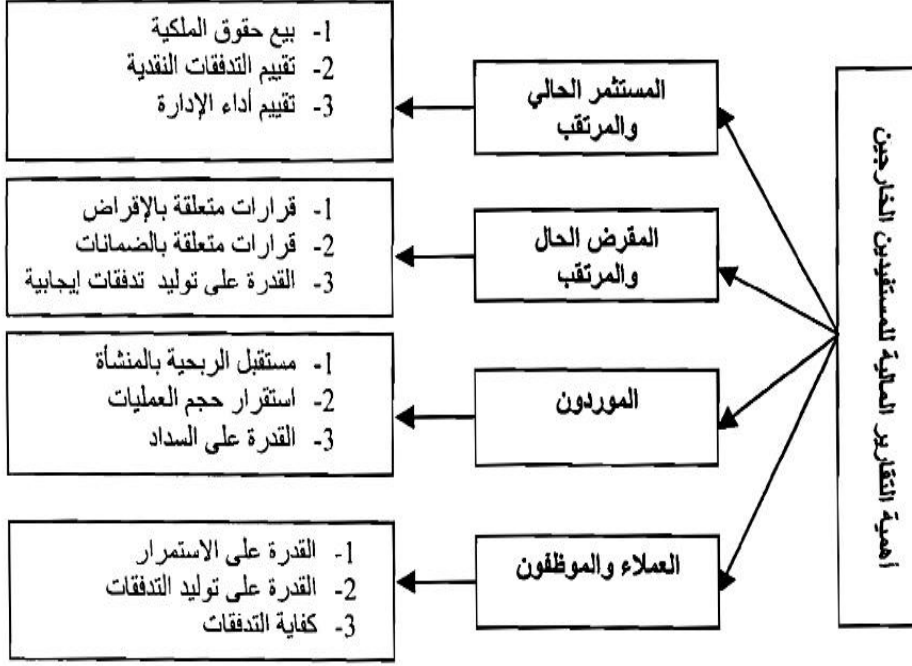
(١) العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٣٥، عبد الوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ٥٨.

(٢) قارن مع: إبراهيم العطيبي، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي، ص ٦٦.

(٣) إبراهيم العطيبي، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي وأثرها على الحاكمية المؤسسية، ص ١٨.

(٤) مُجَدِّد الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٨٠.

الموردين أو العملاء أو الموظفين، كما في الجدول التالي^(١):



كما تعتبر المعلومات المحاسبية لأي مؤسسة وبقية على درجة عالية من الأهمية؛ إذ يجب أن تمتاز ببعض الخصائص، من أهمها^(٢):

١. **الملاءمة:** ونقصد بها وجود علاقة وثيقة بين المعلومات المستمدة من المحاسبة المالية، والأغراض التي تعد من أجلها، وهذا يساعد على صنع القرار الوقفي المؤسسي بدقة عالية، مثل معلومات عن العقارات الوقفية، والريع المتوقع، ومدى تغطية هذا الريع للصرف على المستحقين، ثم القدرة على الاستفادة منه استثمارياً.

(١) انظر: محمد العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، ص ٣٨.

(٢) قارن مع: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٢٢.

٢. **أمانة المعلومات وقوة الاعتماد عليها:** فمصادقية هذه المعلومات ودقتها حتى

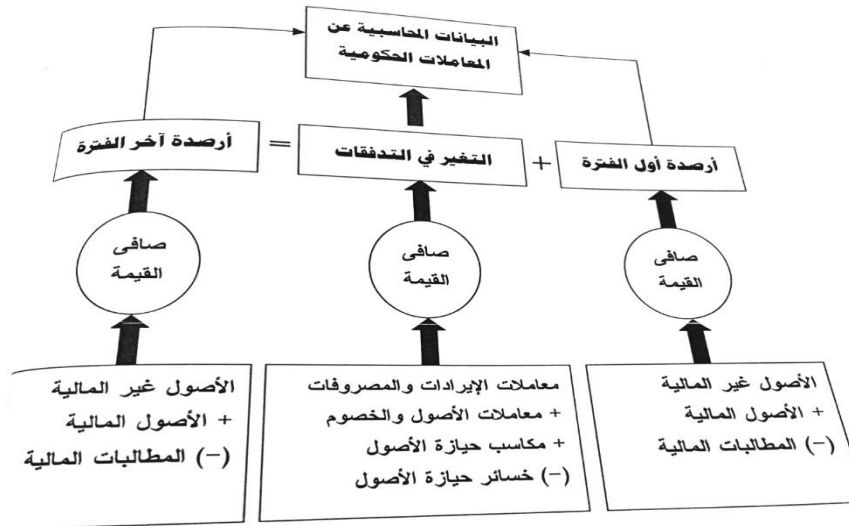
وإن كانت تقريبية لبعض الحالات، إلا أنها مهمة في الوثوق بالمصدر الوقفي، مثل دور المعلومات المحاسبية في رصد الربح المتوقع للاستثمار.

٣. **قابلية المعلومات للمراجعة والتحقيق:** إذ يُمكن لمحاسب آخر مستقل أن

يستخدم نفس أساليب القياس المحاسبي والإفصاح للوصول لنفس المعلومات التي وصلت إليها إدارة التدقيق بمؤسسة الأوقاف، فهي قابلة للقياس والاستنتاج الصحيح، وهذا يعزز مصداقية المعلومات وعدم تضاربها.

٤. **حيادية المعلومات:** الأصل في المعلومات المالية أن تكون نزيهة خالية من التحيز

لأي جهة داخل أو خارج المؤسسة الوقفية، وهذه مسؤولية مَنْ يصدر هذه البيانات المحاسبية المالية، وهو نظام رقابي داخل المؤسسة الوقفية، ولعل الصورة ترسم أبعاد المشهد الرقابي بالمؤسسة، من خلال عمليات الرصد والتدفقات^(١).



(١) قارن مع: ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، ص ٣٤.

٥. **قابلية المعلومات للمقارنة:** وهذه الخصيصة تعني أن من يستخدمون المحاسبة المالية يمكنهم التعرف على الأوجه الحقيقية للتشابه والاختلاف بين أداء الأوقاف وأداء المؤسسات الأخرى خلال فترة زمنية محددة، كمن يريد أن يعرف أداء استثمارات مؤسسة الأوقاف مقارنةً بغيرها أثناء الأزمة المالية العالمية، وهذه أحد أدوات الاستراتيجيات الاستثمارية مقارنة الأداء بالآخرين.

٦. **التوقيت الملائم للمعلومات:** وهو تقديم المعلومات في وقتها المناسب، لا سيما عند الحاجة إليها، ويكون تأخيرها معوقاً من معوقات الإنتاج، ويشمل هذا كذلك التأخر في إتاحة هذه المعلومات وقت الحاجة، فهذا مسلك يؤدي بالضرورة إلى ضعف المعلومات المحاسبية للأوقاف.

وللانتهاء من هذا، هناك قوائم مالية تصدر بشكل دوري، فتتيح المعلومات المناسبة للإدارة أو المعنيين، وكذلك المدة التي تنقضي بين نهاية الفترة الزمنية التي تعد عنها القوائم المالية، وبين تاريخ إصدار تلك التقارير وإتاحتها للتداول.

٧. **قابلية المعلومات للفهم والاستيعاب:** فلا يمكن التعويل عليها إذا كانت غامضة أو لا يمكن فهمها، من خلال كتابتها أو عرضها، فيجب لمن يضع المعلومات المالية أن يكون خبيراً في الصناعة المحاسبية.

٨. **الأهمية النسبية والإفصاح العام الأمثل:** وهذا له صلة بأمانة المعلومات، فالمعلومات المهمة يجب الإفصاح عنها كما هي، ومن باب أولى غيرها من المعلومات الأخرى.

وكذلك ينبثق عن الرقابة الداخلية ما يسمى بـ التدقيق الداخلي التشغيلي [Internal Operational Auditing]، ويعني الفحص والتقييم الشامل لعمليات المشروع لغرض إعلام الإدارة عما إذا كانت العمليات المختلفة قد نفذت طبقاً للسياسات الموضوعة

والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة^(١)، مثل عملية التسويق أو الاستقطاب لأوقاف جديدة المتعلقة مثلاً بهدف تعظيم الأصول الوقفية.

ويشار إلى هذا التدقيق التشغيلي بعدة مصطلحات، مثل التدقيق الإداري Management Audit أو تدقيق الأداء Performance Audit أو التدقيق الوظيفي Functional Audit^(٢).

ويمكن أن يعزز هذا النوع من التدقيق التشغيلي زيادة الأرباح [Increased Profitability]، فالاستقطاب عملية تشغيلية تسهم في زيادة الأرباح في المؤسسة الوقفية من خلال استقطاب أصول وقفية جديدة، ما يعظم الأرباح المالية للمؤسسة، أو تخصيص الموارد بكفاءة عالية [More Efficient Allocation of Resources]، كأن يتم مثلاً إعادة تفعيل الأصول المتهالكة للأوقاف، فتعطي ربع أكبر مما كانت عليه، أو يتم إعادة العقود أو تغيير الصيغ المالية للحصول على عائد أكبر، أو التعرف على المشاكل في بداية مراحلها [Identification of Problems at an Early]، كإدراك المخاطر في مشاريع الأوقاف الاستثمارية أو العقارية، أو تحسين وتطوير الاتصالات [Communications Improved]^(٣)، كأن يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة أو النظارة للمؤسسة الوقفية من الأعيان والشخصيات البارزة في المجتمع، ما يعزز من حضورها وتواصلها مع الشرائح المختلفة.

فالتدقيق التشغيلي: هو بالمحصلة تركيز على الهدف والمحور الاستراتيجي في خطة المؤسسة الوقفية:

(١) انظر: مُجد العشماوي، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ص ٢٦١.

(٢) إبراهيم العطيّات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي وأثرها على الحوكمة المؤسسية، ص ٤٤.

(٣) انظر: مُجد العشماوي، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ص ٢٦٢.

وعليه يمكن القول: إن الرقابة الداخلية تقوم بثلاث وظائف مهمة كما يراها معهد المدققين الأمريكي، ويمكن اعتبارها معيارًا أساسيًا في حفظ مؤسسة الأوقاف من التماذي أو انحراف بوصولتها عن أعمالها الرئيسية، وهي^(١):

أ- رقابة وقائية Preventive Controls:

وهي مجموعة من الإجراءات التي يتم وضعها بهدف منع الأخطاء أو الانحرافات قبل وقوعها، وتتجلى هذه الرقابة من خلال أنظمة الضبط الداخلي، ودور إدارة الرقابة والتدقيق الداخلي، في كشف القصور في جوانب أنظمة الضبط والرقابة الداخلية. فهي الرقابة المسبقة وتسمى الرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة، ويتجلى هذا النوع بالإجراءات ونظم الضبط الإداري الموضوعة من قبل مجلس النظارة والإدارة التنفيذية للأوقاف من واقع القوانين والتشريعات والأحكام الشرعية، والقرارات المالية المنظمة. ولو تطرقنا لمثل من هذا في واقع الأوقاف، يمكن اعتبار تحديد معايير سلامة الأبنية والعمارات الوقفية، فيتم هندسيًا اتخاذ كافة السبل لمنع حدوث مشاكل في صيانة هذه المباني بعد دراسات هندسية أوصت باتخاذ هذا المعيار أو ذلك، فتأتي الرقابة الداخلية وهي رقابة وقائية بإلزام وحدة الهندسة بهذه الدراسات وقاية من الوقوع في أخطاء لاحقة لمباني الأوقاف.

ب- رقابة كاشفة Detective Controls:

وهي مجموعة من الإجراءات لاكتشاف الأخطاء فور وقوعها، مثل التسجيل بطريقة

(١) نقلًا عن: فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، ص ٧.

القيد المزدوج للحسابات، ومطابقة كشف البنك وموازن المراجعة، ويتجلى هذا النوع من الرقابة أثناء تنفيذ العمليات من خلال أنظمة الضبط الداخلي.

وإذا أردنا أن نعبر عن هذا وقفياً نقول: مشاكل تسجيل الأراضي الوقفية لدى المحاكم ودائرة الأراضي أو الأملاك العقارية في أي دولة، نكتشف أن بعض التسجيلات قد تترك فراغاً لدى النظرة المؤسسية لا يمكن تحقيقه إلا بالكشف عنه مسبقاً أو من خلال أداء العملية.

ج- رقابة تصحيحية Corrective Controls:

وهي مجموعة من الإجراءات التي يتم اتخاذها بهدف تصحيح الأخطاء والانحرافات عند اكتشافها، أي بعد وقوعها، بحيث يتم تحديد سبب المشكلة والمسؤولين عنها، من خلال تنفيذ برامج التدقيق، فالرقابة التصحيحية، تقوم بتصريفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة التنفيذية بعد حدوث التصرفات فعلاً.

ويوجد مثال من واقع الأوقاف - وكان للباحث إلمام بهذا المثال - عبارة عن تمويل مشروع وقفي من المصرف، والاتفاق على آليات الدفع للمصرف، ثم يُكتشف لاحقاً أن الدراسة التسويقية للمشروع الوقفي لن تُلبى الدفعات المالية للمصرف، فتقع مشكلة في السداد، وهذا ما حصل.

وهناك نوع من الرقابة يجب أن تكون مأخوذة بعين الاعتبار وإن كانت غير واضحة أو يصعب قياسها، وهي رقابة الرأي العام على أداء المؤسسة الوقفية، والاستبيانات والتغذية الراجعة [FeedBack] من الجمهور في تقييم أداء المؤسسة إعلامياً ومؤسسياً، فهذا يعتبر مؤشراً مهماً من مؤشرات الرقابة، كما سيأتي بيانه.

كما يجب أن يمتاز المراجع الداخلي للمؤسسة بالتفكير الابتكاري والتحليلي، والقدرة على الفهم، وتقييم المخاطر، والإلمام بالأساليب الكمية والإحصائية، ومهارة الإقناع،

وتحليل وتقييم الاستراتيجيات، ومهارة تقنية المعلومات، وبناء الرأي الفني المحايد^(١).
في المقابل، كل من له أثر سلبي على واقع الممتلكات الوقفية يجب محاسبته، وقد أخذت الكثير من القوانين المعاصرة المتعلقة بالأوقاف بهذا الأمر.

فمثلاً المدونة المغربية أكدت على ذلك، منها المادة رقم (٢٤٤)، حيث جاء فيها: "من أحدث ضرراً بالمال الموقوف، أو استغله بغير وجه شرعي، أو حال دون الانتفاع به، وجب عليه التعويض"^(٢).

بالمحصلة إن الرقابة الداخلية تشكل دعامة قوية للمؤسسة الوقفية في ضبط أعمالها الرئيسية، ومنعها من الانحراف عن بوصلة الأداء الوقفي المتخصص، من خلال مكوناتها الخمسة، وهي^(٣):

١. البيئة الرقابية: مثل القيم المتمثلة في قواعد السلوك الأخلاقي كالأمانة، وفلسفة

الإدارة وطريقتها في العمل من حيث اتخاذ القرارات ومحاسبة المسؤوليات، أو وضع الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأوقاف، وبيان المسؤوليات والصلاحيات المفوضة، ودرجة الالتزام بالكفاءة وغيرها من الأمور التي تحقق فاعلية الرقابة.

٢. تقويم المخاطر: من خلال بيان المخاطر الداخلية كبيئة العمل أو المخاطر الخارجية

المحيطة بمؤسسة الوقف مثل مخاطر الجهات المنافسة أو التشريعات القانونية.
فتأتي الرقابة الداخلية بتقييم وتقويم مستوى المخاطر، واحتمالية حدوثها، وكيفية معالجتها. وهذا المكون يعتمد بصورة أساسية على مسؤوليات مجلس الإدارة في وضع

(١) انظر: محمد العشماوي، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ص ٣٣٧.

(٢) نقلاً عن: مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، ص ٣٨٥.

(٣) بتصرف: فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، ص ٨.

الخطط والسياسات الإستراتيجية^(١).

٣. تحديد الأنشطة الرقابية: مثل السياسات والإجراءات التي تُساعد على ضمان تنفيذ توجيهات الإدارة التنفيذية للأوقاف، والقيام بالإجراءات اللازمة لدرء المخاطر التي تمنع تحقيق أهداف المؤسسة الوقفية.

٤. توفير المعلومات الصحيحة: في الوقت المناسب لا سيما لصانع القرار المؤسسي، وعملية إيصالها فيما بين العاملين بالمؤسسة، وآلية رفع التقارير، واعتمادها وتوفيرها للمعنيين.

٥. مراقبة الأداء: وتعني: مراقبة نظم الرقابة الداخلية باستمرار، وجودة أدائها في الحد من المخاطر التي قد تعترض أهداف المؤسسة، ويتم ذلك من خلال المراقبة المستمرة أو التقييم المستقل.

وهنا تأتي علاقة التدقيق الداخلي بلجنة المراجعة، حيث يرفع التقارير إليها، ونسخة إلى مراجع الحسابات الخارجية، ومهمة لجنة المراجعة مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة عالية، لا سيما في مجال النظم المحاسبية وإعداد التقارير المالية، ويلزم من أعضائها الخبرة والمهارة لا سيما في القضايا المالية، ويتراوح عدد أعضاء لجنة المراجعة عادة ما بين ثلاثة إلى خمسة أعضاء^(٢).

ولهذا، تعتبر لجنة التدقيق أو الرقابة **The Audit Committee** من أهم اللجان التي يجب أن يتوفر فيها جانب الاستقلالية والحيادية والنزاهة، وتتولى القيام بواجباتها التي توكل

(١) انظر: مُجد العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، ص ٧٠.

(٢) انظر: عبدالوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ١٠٩، خالد حسين، العلاقة بين

خصائص لجنة المراجعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ص ٤٥٣.

إليها^(١).

وتعني: "لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي، ومناقشة نطاق التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة، والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حاكمية الشركات في الشركة"^(٢).

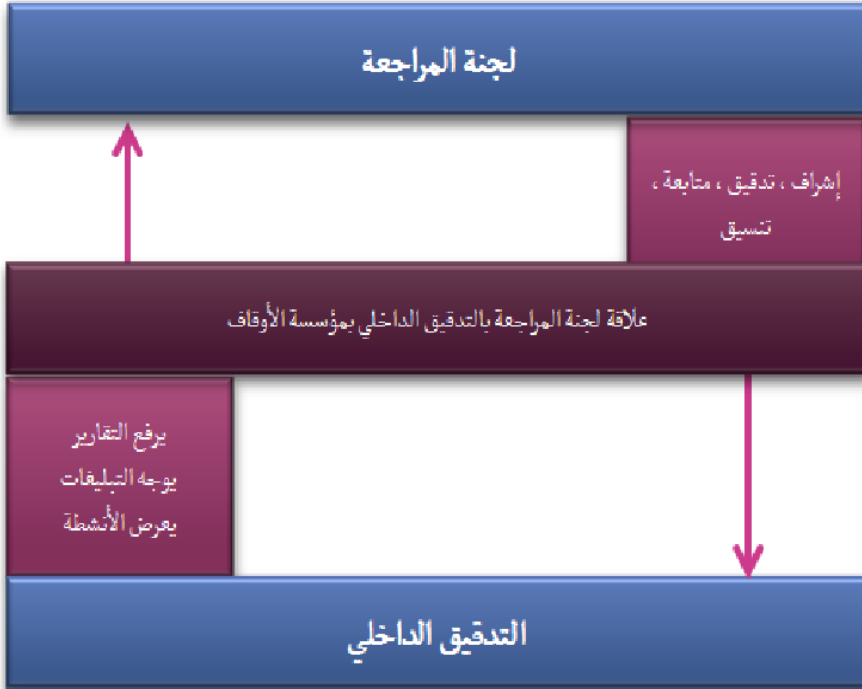
وتعتبر لجنة المراجعة أحد آليات حوكمة الشركات، بسبب "الدور الذي تقوم به في مجال ضبط ورقابة التصرفات المالية"^(٣).

ويشترط في لجنة المراجعة أن تكون مستقلة عن المؤسسة، [Management of the Internal Auditing Department]^(٤)، وهي مُشكّلة من قبل مجلس الإدارة، وترتبط به تنظيمياً، وهي حلقة الوصل ما بين المؤسسة الوقفية ومجلس الإدارة أو النظارة، ولهذا يمنع على أعضائها أي شبهة محاباة أو صلة قرابة مع موظفي المؤسسة الوقفية، لغرض الاستقلالية والنزاهة^(٥).

بل عثرنا على بعض الحجج الوقفية التي تشير عند إباحتها للاستثمار في الوقف، إلى عدم إقراض من لهم موقع سلطة، خشية أن لا يتم رد القرض على مال الوقف^(٦)، وهذا

-
- (١) مُجّد الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، ص ٧١.
- (٢) وتم تعريفها أيضاً: "لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة: إبراهيم العطيّات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي وأثرها على الحاكمية المؤسسية، ص ٩٨، قارن مع: عبدالوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ١٣٤.
- (٣) خالد حسين، العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ص ٤٤٦.
- (٤) عبدالوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ١١٠.
- (٥) إبراهيم العطيّات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي، ص ٨٨، ظاهر القشي، الحاكمية المؤسسية، ص ١٤٥.
- (٦) نقلاً عن: الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ١٨٨.

يشمل السلطة بكل أنواعها، ابتداءً من أعضاء مجلس الإدارة وانتهاءً بمسؤولي الدولة. وقد ذكر الفقهاء أنه إذا أجر الناظر الوقف من نفسه، أو سكنه بأجرة المثل، فإنه لا يجوز للتهمة^(١)، لاعتبار أن الناظر ما هو إلا كـ"وليّ اليتيم"^(٢)، بالنسبة لمال الوقف. وعليه، تكون لجنة المراجعة الجسر أو الضوء الذي يكشف لمجلس الإدارة وقائع وتفصيل وجزئيات الأعمال التشغيلية في واقع المؤسسة الوقفية. وبالتالي لا بد أن تكون هناك علاقة وطيدة بين هذه اللجنة وإدارة أو قسم التدقيق الداخلي، كما هو موضح في الرسم البياني:



(١) انظر: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص ١٩٨.

(٢) الشريبي، معنى المحتاج إلى معرفة ألقاظ المنهاج، ٣/٣٩٤.

وهذا يقودنا للفصل ما بين أعمال المراقبة والتدقيق الداخلي، وما بين المراجعة الخارجية، وهي معيار أساسي من معايير الحوكمة. ويمكن مقارنة ذلك في الجدول التالي^(١):

المراجعة الخارجية	التدقيق الداخلي	أوجه المقارنة
مجلس الإدارة	مجلس الإدارة	جهة التعيين
فحص، معاينة، تدقيق	إشراف، مراقبة داخلية، التأكد من صحة تسجيل القيود	المهام
المساهمين	الإدارة، المالكين	المسؤولية تجاه الغير
داخل وخارج مؤسسة الأوقاف	داخل مؤسسة الأوقاف	مكان العمل
في وقت محدد، وقد يكون وقت الطلب إذا وقعت أزمة	طوال العام	وقت العمل
استقلالية تامة	استقلالية جزئية	الاستقلالية

(١) قارن مع: إبراهيم العطيبة، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي وأثرها على الحاکمية المؤسسية، ص ١٠٧.

وهذا يرسم لنا التوجه العام للرقابة والتدقيق في مؤسسة الأوقاف.

التوجه العام للرقابة والتدقيق على مؤسسة الأوقاف

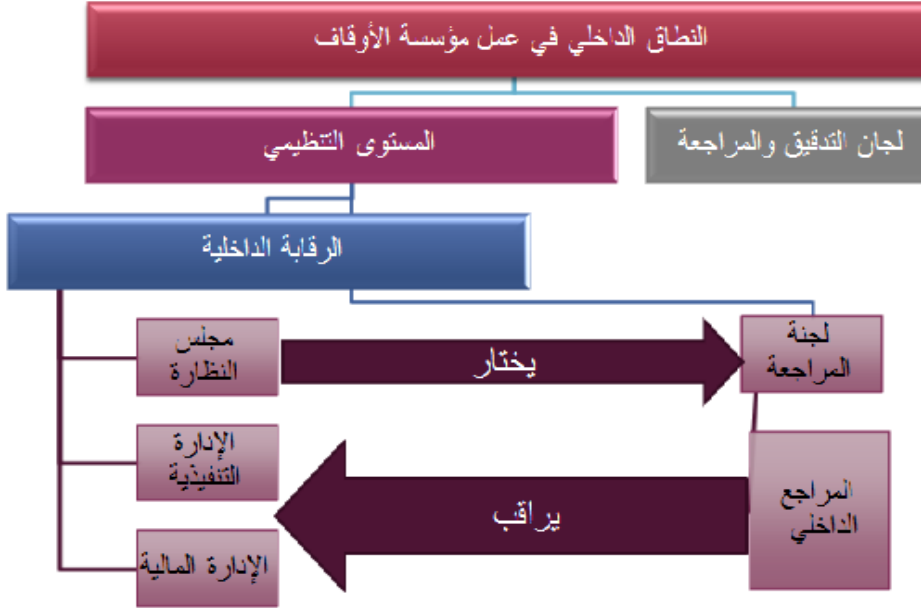


خلاصة الأمر:

أن المشكلة ليست محصورة في معايير المحاسبة ولا معايير التدقيق، بل إن المشكلة "هي في أخلاقيات المهنة، وإمكانية ضبطها وترسيخها"^(١).

ومع هذا، يجب أن تتم عمليات التدقيق والمراجعة الداخلية لمؤسسة الأوقاف ما بين المستوى التنظيمي، مجلس إدارة، إدارة تنفيذية، إدارة مالية، وما يقابلها من المراجعة والتدقيق، لجنة مراجعة، مراجع داخلي، ليتم توضيح الثغرات المالية بطريقة مستمرة.

(١) ظاهر القشي، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، ص ١٤٨.



ثالثًا: الرقابة الخارجية:

أهم ما يمكن أن يُميز الرقابة الخارجية هو: "أن تتولاها جهة محايدة مستقلة عن الوحدات التنفيذية، وذلك لضمان الحصول على تقارير دقيقة وصحيحة"^(١). ويمكن أن ترسم الرقابة الخارجية الصورة الصحيحة عن المؤسسة الوقفية بعد الانتهاء من مراقبتها الداخلية، وتكشف هذه المراقبة إعداد التقارير المالية، ومعايير نظم محاسبة الأموال، وهي أموال مخصصة عامة، ك"أموال إرسادات مخصصة للمنفعة العامة"، أو أموال مخصصة من إيرادات محددة ك"أوقاف خاصة، تشرف عليها الحكومة"، أو أموال مشروعات استثمارية للأوقاف، أموال خدمة الدين العام، حال وقع استدانة في حق الوقف الذي تشرف عليه الحكومة، وهكذا"^(٢).

(١) حسام الحجاوي، الأصول العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية، ص ٢٤٩.

(٢) قارن مع: لؤي وديان وزهير الحدرب، المحاسبة الحكومية، ص ٣١.

فمن القضايا التي أكد عليها الفقهاء ضرورة التدقيق على الأوقاف، ومنع أي إهمال أو تقصير في حقها، وكانت الأوقاف تضبط من خلال سلطة القضاء للحد من أي تسيب أو إهمال قد يلحق بها.

فسلطة القضاء سابقًا كانت تمثل الرقابة الخارجية المستقلة عن ديوان الأوقاف، ولهذا كان لها اليد العليا في التدقيق والضبط على أعمال النظار بل وصل الأمر في هذا التشدد، أنه لو اشترط الواقف أن يكون هو الناظر على وقفه، وتبين أنه غير مأمون، فإن للقاضي أن يعزله عن نظارة وقفه، وهذا حفظاً لمصلحة الوقف ذاته.

وعند الحنفية أن: "الواقف لو شرط الولاية لنفسه، وكان غير مأمون على الوقف، فللقاضي أن ينزعها منه، ولو شرط الواقف أن ليس للقاضي وللسلطان نزعها؛ لأنه شرط مخالف لحكم الشرع، فيبطل"^(١).

ومن باب أولى أن يتم عزل أي ناظر إذا وقع منه تفريط في حق الوقف، كما يقول علماء المالكية إن: "القاضي لا يعزل ناظرًا إلا بجنحة، وللواقف عزله ولو بغير جنحة"^(٢).

وهنا يتعاون القضاء والسلطة في منع أي تجاوز ضد المؤسسة الوقفية، حتى وإن كان الأمر متعلقًا في تقصير مسؤولين الأوقاف، ومن باب المثال لا الحصر، ما تم ذكره في عام ١٥٦٥م، عندما عُلم عن قيام نائب ناظر أوقاف النبي خليل الرحمن بسرقة القمح من مخازن الأوقاف وبيعه، وتجاوزه أيضًا في مال الوقف، فأرسل أمرًا إلى والي الشام وقاضي القدس للتحقيق في الأمر، ومعاقبته بالسجن^(٣).

(١) الزيلعي، تبين الحقائق، ٢٧٠/٤، أيضًا أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٨٩.

(٢) حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، ٤٧٥/٥.

(٣) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٣٤.

والرقابة الخارجية من اسمها هي الرقابة التي يشرف عليها جهات غير جهات مؤسسة الأوقاف، ولا تكون خاضعة للمؤسسة أو مجلس الإدارة فيها، بل لجهات أعلى، كالحكومة أو مجلس النواب أو المجلس التنفيذي الذي يُشرف على عمل المؤسسات الخيرية أو الوقفية، شريطة ألا تكون مرجعية هذه الرقابة لأي مستوى تنظيمي أو مرجعي في مؤسسات الأوقاف.

وهي تنظر وتدقق على الرقابة الداخلية للمؤسسة، دون الدخول في تفاصيل أعمالها وتدقيقاتها، لكنها ترسم معايير الحوكمة على أداء الأوقاف من خلال شفافية البيانات والأداء المؤسسي، وصلاحيات الرقابة تتيح لها إعادة ما تم إنتاجه من الرقابة الداخلية، لأنها ذات صلاحيات أوسع من الرقابة الداخلية.

ولا شك أن الرقابة الخارجية أو التدقيق الخارجي كما يسميه البعض هو الذي يعزز وجود الحوكمة في مؤسسة الأوقاف، ويعزز من مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، والتبصر Insight، والحكمة Foresight^(١).

ويفضل لمؤسسة الأوقاف أن يشرف على مراجعة حساباتها وتقاريرها السنوية مكتب تدقيق متمرس خارجي، يُصدر التقرير السنوي عن أداء مؤسسة الأوقاف بكل شفافية ونزاهة، لسبب بسيط أن أموال الأوقاف هي في الغالب أموال واقفين من أبناء المجتمع، وهذا أدعى للنزاهة والمصداقية.

وفي المؤسسات الوقفية التي تتبع للحكومة، تقوم بعض الحكومات بتخصيص قسم أو على الأقل مراقب خارجي يتبع لها كي يقوم بتسجيل الملاحظات، وله صلاحيات الحصول على أي معلومات من داخل المؤسسة، كما هو الحال في مؤسسة الأوقاف

(١) عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٣٦.

وشؤون المُصر بدبي، حيث يوجد موظف من ديوان الحاكم متفرغ للرقابة على أعمال المؤسسة، ويرفع تقريرًا سنويًا لديوان الحاكم عن أداء المؤسسة، ومن باب النزاهة كذلك يجب منع المراقب الخارجي أو مدقق الحسابات من المساهمة في مشاريع الأوقاف الاستثمارية كمستثمر أو ممول لمشاريعها أو خدماتها، إلا إذا كان متبرعًا فقط^(١)، وكذلك الأمر يسري على أي عضو من أعضاء المراقبة، سواء أكان داخليًا أو خارجيًا، أو من أعضاء لجنة المراجعة^(٢).

وأسند القانون الأردني مهمة التدقيق والرقابة على سجلات وزارة الأوقاف وقيودها إلى مدقق حسابات قانوني يعتمد عليه مجلس الأوقاف، وديوان المحاسبة لمراجعة حسابات الوزارة وتدقيق سجلاتها ومعاملاتها، كما هو وارد في المادة (١٢) من قانون الأوقاف^(٣).

ولعل من أهم أنواع الرقابة، هي تلك المتخصصة والفنية في مجال زيادة الأصول والريع السنوي للأوقاف، وبعبارة أخرى أن تكون الرقابة الخارجية لها القدرة على الكفاءة في مجال الاستثمار، "بحيث يتم وضع معايير العمل الاستثماري الوقفي، ومؤشرات الاستثمار وضوابطه وغيرها من المؤشرات المتخصصة، ويمكن عمل هذه الدراسات والرقابة النوعية من خلال مؤسسات استشارية متخصصة"^(٤).

ويمكن أن تنقسم الرقابة الخارجية إلى رقابة حكومية؛ لأنَّ الحكومة هي المستثمر الأول في وزارة الأوقاف، [الأوقاف الحكومية]، ولاعتبار آخر، هو أن الدولة لها ولاية وسلطة على الرقابة على شؤون الأوقاف عمومًا؛ لأنها من الولايات العامة، وفيها مصلحة للوقف ذاته،

(١) قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٧.

(٢) انظر: خالد حسين، العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، ص ٤٦٢.

(٣) مُجَدِّ الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٧٣.

(٤) فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، ص ١١.

ومشاركة السلطان للوقف^(١). ضابط الإشراف والعناية والحصر والتدقيق والمراقبة من الدولة يندرج كله ضمن القاعدة الشرعية المعروفة: تصرف الإمام على الرعية منوط بالمصلحة.

وهناك أنواع أخرى من الرقابة، مثل الرقابة الشرعية أو الرقابة المالية أو الرقابة الإدارية أو الرقابة الإعلامية، أو الرقابة الشعبية، فالرقابة الشرعية تتمثل في اللجان الشرعية - كما سيأتي ذكره كمعيار - وهي التي تقمّ وتقوم أداء المؤسسة، ويكون أعضاؤها من علماء الشريعة.

أما الرقابة المالية أو الإدارية، فهما وسيلة من وسائل تقليل مخاطر سوء الإدارة أو التعسف في استخدام السلطات، وهذه تتبع مرجعية المؤسسة الوقفية، مثلاً تخضع الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت لرقابة وزارة المالية وديوان الخدمة المدنية^(٢).

أما الرقابة الإعلامية فتكون من خلال تسليط الضوء على إنجازات مؤسسة الأوقاف أو حتى على التحديات التي تواجهها المؤسسة، والكشف عن الأخطاء التي قد تقع بها المؤسسة باستخدام كافة الوسائل الإعلامية.

وفي التقدير، أن الرقابة الشعبية هي أقوى أنواع الرقابة الخارجية التي يمكن أن تحظى بها مؤسسة الأوقاف؛ لأنها تشكل المصادقية والسمعة المؤسسية لها، ولقد شاب الأوقاف سمعة مؤسسية رديئة جداً، عندما فقدت الرقابة الداخلية والخارجية معاً، فتكونت عند الجمهور سمعة مؤسسية في غاية السوء بسبب تقييم الرقابة الشعبية للأوقاف^(٣).

وفي الباب، إن الرقابة الذاتية [Self-Regulation] لدى أعضاء المجلس وموظفي الأوقاف ككل هي أهم وأنجع وسيلة لحفظ رؤية ورسالة المؤسسة وديمومتها، وهي الأقدر على جلب الرضا المجتمعي، وقبله رضا المولى عز وجل؛ لأنَّ الأوقاف بمجملها عبادة وطاعة.

(١) نقلاً عن: عصام العنزي، ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف، ص ٢٢١.

(٢) انظر: فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، ص ١١.

(٣) قارن مع: مجموعة من الباحثين، ممارسات وتجارب في اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية، ص ١٣٥.

وقد ورد في التراث العثماني ما نصه: "عليكم بالشعور بالمسؤولية، وفروا من الواوات!"^(١)، أي [المقصود: الواو من الواي، الواصي، الواقف].

ثانيًا: التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين:

لا شك أن مبحث الوقف من المباحث الكبيرة والتي تجدد فيه القضايا والمستجدات بصورة دورية، ولعل من أبرز هذه القضايا والمستجدات ما يتعلق بشؤون الواقفين وشروطهم، ومصارف أوقافهم، وغيرها.

وللوقوف على هذا الأمر، سنبحث بعض معالم التوفيق ما بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين من خلال شروط الواقفين، والاستثمارات الآمنة لأوقافهم، ودور الموقوف لهم في متابعة شؤون الوقف، وحماية حقوق الواقفين.

وهذه المعالم ستعزز من قوة المؤسسة الوقفية ومصداقيتها أمام جمهورها وعملائها؛ لأنَّ المؤسسة بالنهاية هي عبارة عن شركة [مساهمة]، يساهم فيها الواقفون، ويرغبون بتلمس الأداء الإيجابي، ولن يكون هذا إلا من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في بنيتها التنظيمية والقانونية والمالية.

١. الالتزام بشروط الواقف

لقد ناقش الفقهاء باستفاضة شروط الواقف، أو ما يضعه "الواقفون في حجج أوقافهم من شروط تبين أغراضهم فيها، من بيان الموقوف عليهم، وطريقة توزيع الربح عليهم، ومن يتولى أمر الوقف، وطريقة إدارته، ومدى مال له من سلطة"^(٢)، والتي هي الإطار العام

(١) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٦٠٤.

(٢) انظر: علي الراشد، اشتراطات الواقفين، دراسة فقهية، (جامعة القاهرة، كلية دار العلوم، حولية مركز البحوث والدراسات الإسلامية، ٢٠٠٩)، ص ٢٨٩، قارن مع: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠٠٦)، ص ١٨٠.

للنظارة المؤسسية، وعليها تقوم الرؤية والرسالة والأهداف والقيم والخطط التنفيذية، وهي وثيقة الوقف الأولى التي يلزم بها مجلس الإدارة.

وشروط الواقف يجب أن تكون معتبرة ومتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها^(١)، وأي شرط يخالف نصوص الشريعة أو مقاصدها، أو حتى يخالف مصلحة باقي أركان الوقف، مثل الصيغة أو الموقوف لهم، وبدرجة أكبر مصلحة الوقف ذاته [الأصل الوقفي]، فإن هذا الشرط باطل.

ومن هنا تأتي عملية الربط بين ما قرره الفقهاء بوقت مبكر من تاريخ التشريع، وبين نظريات الحوكمة في الشركات المالية التجارية، والتي تهتم برغبات المساهم المالي أو عضو مجلس الإدارة في الشركة، فإنه من باب أولى أن تهتم المؤسسة الوقفية بشرط الواقف، صاحب المال الوقفي، وأن يُحترم شرطه ويعتبر، ويُنفذ كلياً، لأنه هو المؤسس وصاحب الوقف. وهذا ما أشار إليه العلماء، عندما اعتبروا شرط الواقف، بقولهم: أنه ماله .. ولم يأذن في صرفه إلا على وجه مخصوص، والأصل في الأموال العصمة"^(٢).

وهذا الشرط يجب أن يكون منسجماً مع واقع الشرع؛ لأنَّ "كل شرط كان مخالفاً لنصوص الشرع، أو كان فيه تفويت لمصلحة الواقف أو المستحقين فهو شرط باطل"^(٣). وهذا إذا تم، فإن أي سلطة لا يمكن أن تلغي شرط الواقف، حتى القاضي، إذ "ليس للقاضي أن يقرر وظيفة في الوقف بغير شرط الواقف"^(٤).

(١) حاشية ابن عابدين، ٥٢٦/٦.

(٢) انظر: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ٢٠٠٤)، ص ٦١.

(٣) انظر بتوسع: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، جمع: عبد الرحمن بن مُجد، (الرياض، دار عالم الكتب، ١٩٩١)،

٤٨/٣١، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٧٥، الموسوعة الفقهية، ١٣٣/٤٤.

(٤) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٢٨٧.

فلو وقف الواقف أرضًا للتعليم، فتم جعلها مسجدًا للصلاة فيه، فالصلاة فيها لا تجوز، وذهب البعض من الفقهاء إلى بطلان الصلاة في هذا المكان مخالفة لشرط الواقف^(١). علمًا أن الشرط الذي يوضع من الواقف الذي يملك وقفه حقيقة يكون أشد خصوصية من الشرط الذي يضعه الحاكم للوقف [الإرصاد]، إذ يمكن له أو لمن يأتي من بعده من الحكام تغييره، لأنه للمصلحة العامة^(٢).

وهذا يتم من خلال الحجية الوقفية أو ما يعرف بدستور الوقف، أو بتفصيل ذلك من خلال قوانين المؤسسات الوقفية أو اللوائح الداخلية، التي تشير إلى هذا الأمر بوضوح تام. وشروط الواقف هي دستور وقانون الوقف، الذي يصدر عنه اللوائح الداخلية لإدارة الوقف وتنظيمه بناءً على رغبة الواقف وشروطه، ولهذا كانت هذه الشروط محل الاعتبار والتوافق، ما دامت موافقة لأحكام الشريعة ومصلحة الوقف ذاته، وعلى وصف علماء الحنفية: "فإن شرائط الوقف معتبرة إذا لم تخالف الشرع"^(٣)، ولهذا جاءت مقولة الفقهاء "شرط الواقف كنص الشارع"^(٤)، والمقصود بها: يعني في الفهم والدلالة، لا في وجوب العمل^(٥).

وأهم ما يميز وقف المكلف عن غيره الجهة التي سوف يصرف عليها من ريعه، فكان لا بد من التعيين ووضوح شرط الواقف، "ويتعين مصرف الوقف إلى الجهة المعنية"^(٦). وقسم ابن القيم ٧٥١هـ شروط الواقفين إلى أربعة أقسام، منها شروط محرمة غير

(١) انظر: علي الراشد، اشتراطات الواقفين، دراسة فقهية، ص ٢٩٣.

(٢) الموسوعة الفقهية، ١٣٩/٤٤.

(٣) ابن الهمام، فتح القدير، (القاهرة، دار إحياء التراث العربي، ط.ت)، ٤١٧/٥.

(٤) حاشية ابن عابدين، ٦٦٤/٦، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ٣٦٥.

(٥) مطالب أولي النهى، ٣٢٠/٤.

(٦) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٦٠.

معتبرة، مثل أن يشترط وقفًا لبيع الخمر، فهي تنافي عقد الوقف؛ لأنَّ الوقف برمته قرينة شرعية، أو وقفًا فيه كراهة كأن يشترط وقفًا لتشجيع النساء على مخالعة أزواجهم وتفكيك الأسر المسلمة، أو شروط صحيحة ولكنها تعارض الوقف، كأن يشترط وقفًا تصرف غلته جميعًا دون اعتبار، أما الشروط المعتبرة هي ما توافقت مع أحكام الشريعة^(١).

وضبط بعض الفقهاء هذه الشروط بقولهم: "إن كل شرط يوجب تعطيلًا لمصلحة الوقف أو تفويتًا لمصلحة الموقوف عليهم يكون غير معتبر"^(٢).

والذي عليه الفقهاء أن شرط الواقف معتبر وينفذ لكن يجوز مخالفته إذا خالف مصلحة الوقف ذاته، كأن يرفض الواقف أن يستبدل وقفه، فتبين أن مصلحة الوقف بالاستبدال، فلا يلتفت لشرط الواقف، أو اشترط ألا يتدخل القاضي في عزل الناظر، فتبين تقصير الناظر فللقاضي عزله ولا يلتفت لشرط الواقف.

وهذا يعني: أن هذا الشرط ليس فوق مصلحة الوقف، بل يجوز مخالفة شرط الواقف، كأن يصبح العمل "بشرط الواقف في غير مصلحة الوقف، أو الموقوف عليهم أو يكون العمل من شأنه أن يفوت غرض للواقف أو اقتضت ذلك مصلحة أرجح"^(٣).

وقد أثبت بعض القوانين واللوائح الداخلية للعديد من المؤسسات الوقفية جواز أن يتم تغيير شرط الواقف حال انتفاء الغرض لمصلحة الوقف، بعد موافقة المحكمة المكلفة، لغرض تحقيق معنى الوقف وهو القرينة والمصلحة.

وخلاصة الأمر: أن شرط الواقف يحترم ويُعمل به ما دام متوافقًا مع أحكام الشريعة

(١) ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، (القاهرة، دار الحديث، ط٣، ١٩٩٧)، ٨١/٣، قارن مع: مُجد قلعه

جي، موسوعة فقه ابن تيمية، (بيروت، دار النفائس، ط١، ١٩٩٨)، ١٣٢٠/٢.

(٢) النووي، المجموع، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط١، ٢٠٠١)، ١٦/١٨٠.

(٣) نقلًا عن: مُجد رمضان، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين ص ٢٠.

وفي مصلحة الوقف، وهذا ما يعزز من مصداقية المؤسسة الوقفية عند الواقفين، وخلاف ذلك سيؤثر سلبيًا على واقع المؤسسة، ومن هنا نفهم ما ورد في أحد الحجج الوقفية من الدعاء على من يغير شرط الوقف، حيث جاء في وقفية أبي مدين الغوث ما نصه: "ومن خالف ذلك [أي شرط الواقف]، فقد عدل عن أمر ربه، وتمرد عليه، واستبان وعيده، واستحق لعنته ولعنة الله ولعنة اللاعنين، والملائكة والناس أجمعين، فالويل ثم الويل لمن خالفه وتعداه..!"، وكذلك ذكر هذا اللعن لمن بدل من شرط الواقف السلطان الفاتح في وقفيته لآيا صوفيا^(١).

٢. استثمار أموال الوقف (الاستثمارات الآمنة)

وضع الفقهاء المتقدمون صيغًا مالية استثمارية لتنمية وزيادة الربح الوقفي، بيد أن هذه الصيغ كانت محدودة ومحصورة نظرًا لحال الأوقاف آنذاك، وصار من الصعب أن يتم استثمار الأوقاف حاليًا وحصرها في هذه الصيغ^(٢). وبالتحقيق نرى أن نظام الأوقاف نظام مالي استثماري، وهو قريب من هيكلية المصارف والبنوك، حيث إن الأوقاف ما هي إلا أصول مالية وريع متدفق، فيصح أن يُطلق عليها تشبيهًا بالمصارف، وهذه الأخيرة "تلعب دورًا مهمًا في عملية الحكم الرشيد والحوكمة"^(٣).

فمن القضايا المهمة في عمل المؤسسات الوقفية أنها استطاعت تجاوز مرحلة الخيرية كمفهوم مؤسسي يتعاطى معه الجمهور إلى مفهوم استثماري يتعاطى معه الواقفون

(١) مجموعة من الباحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، (عمان، منتدى الفكر العربي، ط١، ٢٠١٤)،

ص ٨٠، عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٦٠٥.

(٢) عبد الرزاق أصبجي، الحماية المدنية للأوقاف، ص ٢٦٢.

(٣) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، ص ١١٥٥.

والمستثمرون أيضاً، ما ألبس المؤسسة الوقفية مصداقية في تنمية مواردها الذاتية من خلال مناهج الاستثمار منخفضة المخاطر، ما أكد على دورها في تعزيز أصولها وغلاتها بصورة متصاعدة.

فالنظرة الفقهية هي أن مهمة الناظر أو القائم على تدبير الأوقاف العمل على تنميتها، كما يقول أحد علماء الحنابلة عن الناظر: "وظيفة الناظر حفظ الوقف وعمارته... والاجتهاد في تنميته، وصرفه في جهاته"^(١).

وهناك عدة صيغ مالية استثمارية ناجحة استطاعت الأوقاف الاستفادة منها، لكن أبرز هذه الصيغ صيغة الصندوق الوقفي ذي الطبيعة الاستثمارية، وهو وعاء يجمع أموال وقفية عقارية ومنقولة ونقدية، لغرض الصرف على مصرف وقفي محدد، وهذا يفسر لنا جانباً كبيراً من قضية "الاستثمارات الآمنة"، حيث تبحث مؤسسة الوقف عن مكان تضع فيه استثماراتها بعيداً كل البعد عن المخاطرة المالية للأصول والريع معاً.

وهذه الصيغة تحيي العمل بسنة الوقف من خلال مشاركة عموم الجمهور كل حسب قدراته، وتلبي احتياجات الموقوف لهم بطرق مؤسسية قانونية، يمكن مراقبتها وتطوير أداؤها. والصناديق الوقفية هي بالأساس وقفيةً ظاهرياً، استثمارية باطنياً، وتجمع في وعائها أموال وقفية متنوعة ومشتتة وذات أصول مالية متباينة، لكن يجمعها كلها أنها مخصصة لمصرف وقفي محدد، وأنها أموال وقفية قابلة للاستثمار.

والصندوق الوقفي عبارة عن: "صندوق مفتوح في موارده، مغلق في الاسترداد منه، بمعنى أنه يمكن قبول أموال جديدة موقوفة على نفس الغرض بما يعنى زيادة الموارد الوقفية لتوسيع مجال الخدمات الممولة من غلة الوقف، وهو مغلق في الاسترداد؛ لأنه بدخول مال

(١) مطالب أولي النهي، ٣٢٠/٤، أيضاً أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٢٤١.

الوقف في ملك الله، لا يجوز للواقف طبقاً لرأى جمهور الفقهاء استرداد ما دفعه"^(١). وتكون الأموال الموجودة في هذا الصندوق متغيرة قابلة للاستثمار بطريقة دائمة، شريطة أن تبقى أصول وقفية ذات قيمة سوقية معروفة، ويُدار هذا الصندوق الوقفي مثل الصندوق الاستثماري من خلال نخبة من المهرة المتخصصين في الاستثمار. ويكون مدير الصندوق مضارباً لهم، ويكون المساهمون أي [الواقفون] أعضاء في مجلس إدارة هذا الصندوق، **Mutual Fund Board** كمجلس نظارة^(٢)، ومواقعهم تكون حسب ما أسهم فيه كل واحد منهم، حيث تقسم أموال الواقفين والمتبرعين كوحدات مالية متساوية، ويتم تسجيل الصندوق ضمن المصرف الذي اتفقوا عليه. والصندوق الاستثماري للوقف تأكيد لمفهوم أن أموال الوقف يجب أن تُدار بعقلية استثمارية، وبأسعار السوق، لا أن يتم التعامل مع الممتلكات الوقفية وكأنها صدقات ومساعدات للآخرين.

وهذا ما أشار إليه تفكير الفقهاء في مرحلة مبكرة من التشريع، عندما تقاربت أقوالهم في أن أجرة الوقف يجب أن تكون مثل أجر المثل في السوق التجاري، فلا يجوز للناظر أن يؤجر العين الموقوفة بأقل من أجرة المثل^(٣)؛ لأنَّ هذا فيه غبن للأصل الوقفي، بل البعض اعتبر ذلك خيانة من الناظر، خصوصاً إذا كان عالماً بأجرة المثل، وأجر العين الموقوفة بأقل منها، فقد

(١) مُجَّد عمر، التخطيط والموازنات في إدارة صناديق الأوقاف، ص ٧. أو هي عبارة عن "كيانات مالية تعمل على تجميع مدخرات الراغبين في الاستثمار في الأوراق المالية في وعاء واحد، واستثمارها في شراء وبيع الأوراق المالية المختلفة". إمام آل خليفة، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، ص ٩١.

(٢) عادل الميهي، الإفصاح والشفافية في صناديق الاستثمار لخدمة أغراض الحوكمة، (مصر، جامعة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٢، ٢٠٠٩)، ص ٨٩.

(٣) الشربيني، معنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، ٣/٣٩٥، حاشية ابن عابدين، ٦/٥٤١، مطالب أولي النهى، ٤/٣٤٠.

نقل الحنابلة ما نصه: "ولو أجر ناظر الوقف العين الموقوفة بأنقص من أجره مثل صح، وضمن الناظر نقصاً لا يتغابن به في العادة إن كان المستحق غيره"^(١).

وهذا ما يجعلنا نفهم حرص الدولة العثمانية على الاهتمام بالجانب الاستثماري للوقف، والابتعاد قدر الإمكان عن استغلاله دون مصلحة للوقف ذاته، كما حدث عام ١٥٦٠م عندما تم تأجير المسقفات الوقفية في طرابلس إلى مفلسين -ودون كفالة- لا يتمكنون من الإيفاء بالتزاماتهم المالية، ما استدعى من القاضي تغريم المتولي بالمستحقات، واعتبر هذا التأجير تجاوزاً^(٢).

وإذا عرفنا أن الاستثمار ما هو إلا استخدام الأموال في الإنتاج، إما مباشرة بشراء الآلات والمواد أو من خلال شراء الأسهم والصكوك^(٣)، فإن هذا يعني أن النظرة الفقهية لاستثمار أموال الأوقاف قد تغيرت من الصيغ التقليدية المتقدمة كالإجارة والمضاربة والمزارعة إلى قضايا وصيغ مالية حديثة، شريطة البحث عن وضع استثماري آمن.

والصناديق الاستثمارية للأوقاف تنشط في الاكتتاب في الأوراق المالية، وتأسيس الشركات، والمقاصة والتسوية والسمسرة، والتوريق في الأوراق المالية، ويجوز للصندوق الانخراط في أي مجال مالي استثماري بناءً على رأي مجلس الإدارة، كالودائع أو أذون الخزانات أو الصكوك.

كما يجوز له التوسع في صيغة الأسهم الوقفية في الشركات المساهمة، لا سيما إذا كان أصحاب الأسهم هم الملاك الحقيقيين لها، ثم جعلوها وقفاً في هذه الشركة المساهمة.

ومن حق عمل الصناديق الاستثمارية إنشاء مشاريع استثمارية وقفية ضخمة عن

(١) مطالب أولي النهى، ٣٤٠/٤.

(٢) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٣٣.

(٣) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ٢٠١.

طريق الأسهم، والاكتتاب فيها مفتوح للجميع، سواء أكان المساهم متبرعا كالأوقاف بأي سهم، أو الذي يشتري صكًا لتمويل المشروع لغرض الاستثمار.

كما يحق للمؤسسة الوقفية الدخول بحذر في أسواق المالية أو ما يسمى بالبورصة، لا سيما في مجال أسهم الشركات والمؤسسات ذات البعد الاجتماعي الخيري؛ لأنَّ البورصة في النهاية سلعة عامة ذات قيمة اجتماعية [Public Good has a Social Value] ^(١).

وخير مجال للمؤسسة الوقفية أن تستثمر في هذه الصناديق من خلال الشراكات الإستراتيجية مع المصارف أو المؤسسات المالية الإسلامية، ولكن يفضل -وهذا المؤمل- الاستثمار بالصناديق من خلال التمويل الذاتي لمشاريع الأوقاف، لغرض التوسع الاستثماري للمؤسسة الوقفية، وأن لا تبقى دائمًا خاضعة لشروط الممولين، لا سيما أن هناك إيرادات سنوية لعقارات وقفية + إيرادات سنوية لأوراق وقفية بالسوق المالي + ودائع مالية للأوقاف + وقف نقدي متدفق طيلة العام + منح أو هبات مالية + المقابل المالي لصيغة الاستبدال للعقارات الوقفية]، يمكن الاستفادة من هذه السيولة الوقفية المتنامية في [تعمير مشاريع الأوقاف الاستثمارية].

والأصل الدائم للأوقاف المصلحة، أينما حلت المصلحة حل الوقف، كما يقول علماء الشافعية: "وأن يكون فيه مصلحة للوقف" ^(٢)، وبالتالي صيغة الأسهم، والتوسع في أغراض الوقف النقدي على حساب وقف العقار والأراضي هو الأفضل لعموم المكلفين؛ لأنَّ الكل يملك المال وإن قل أو أكثر، لكن ليس كل المتبرعين أو الواقفين يملك العقار أو الأراضي.

ويعد العائد من الاستثمار هو العمود الفقري لأي قرار استراتيجي يتخذه الصندوق

(١) انظر: مجد مصطفى، حوكمة أسواق الأوراق المالية، (القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ١، ٢٠١٢)،

(٢) الشربيني، معنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، ٣/٣٩٣.

الاستثماري للأوقاف، فالدخول في أي فرصة استثمارية، مع حساب المخاطرة عن طريق "الانحراف المعياري أو القياس المطلق للمخاطرة... ويتم حساب العائد المتوقع، والمخاطرة للمحفظة المكونة من عدد من الاستثمارات الفردية على أساس العائد المتوقع من كل منها"^(١). ومن قضايا حوكمة الصناديق الاستثمارية للأوقاف والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، أن يتم تطبيق نظام المكافآت والحوافز للموظفين على أساس ما يتم استعماله في القطاع الخاص؛ لأنَّ العقلية التي يجب أن يتم فيها إدارة الأوقاف هي العقلية التجارية والاستثمارية وليس العقلية الخيرية أو الاجتماعية، بل يعتبر نظام الحوافز "أسلوبًا غير مباشر من أساليب الرقابة يساعدها على تحقيق أهدافها دون وجود رقيب"^(٢).

ولا ضير أن يُعطى لهم من ريع الأوقاف ما دام هذا الريع يرتفع من وقت إلى آخر بسبب الاجتهاد في تنمية الأصول الوقفية بطريقة صائبة، وهذا لا علاقة له بالولاء للمؤسسة أو الإخلاص في خدمة المسلمين.

وقد يُخالف هذا الرأي، ولكن الذي يراه الباحث أن الأوقاف يجب أن تُدار بعقلية المستثمر الذي يعمد إلى زيادة الأصول الوقفية وريعها، وهذا لن يكون إلا بالاجتهاد والبحث عن كل ما من شأنه زيادة هذه الأصول، وعليه تتم مكافأة المجتهد على هذا، ولا مانع من إعطاء الحوافز والترقيات لأدائه.

وقد أشار الفقهاء سابقًا إلى أهمية أن من يشرف على الوقف ويديره يجب أن يكون لديه "كفاية لتصرف، وخبرة... لأن مراعاة حفظ الوقف مطلوبة شرعًا، وإذا لم يكن المتصرف متصمًا بهذه الصفات لم يمكنه مراعاة حفظ الوقف"^(٣).

(١) انظر: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ٢١٣.

(٢) خالد الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، ص ١١٦.

(٣) مطالب أولي النهي، ٤/٣٢٨.

وخلاصة الأمر: أنه يجب "تطبيق المحاسبة على النتائج، وليس على التعليمات"^(١)، فالصناديق الاستثمارية تُقاس بالنتائج، وليس بالتعليمات أو التوجيهات، والحوكمة أكثر قرابةً لصيغة الصناديق الاستثمارية؛ لأنها تحافظ على أموال المساهمين^(٢)، ويمكن مراقبة أدائها وتطويرة بيسر.

ويعتبر مبدأ الحيطة والحذر من المبادئ الأساسية في المحاسبة المالية، فالمحاسبة المالية للحكومات تستدعي الأخذ بمبدأ "الحيطة والحذر لمقابلة الخسائر المتوقعة كهدف للمحافظة على رأس المال، فتكون المخصصات والاحتياطيات والمجمعات"^(٣)، ومن باب أولى أن يتم اعتبار هذا المبدأ في أعمال الصناديق الاستثمارية.

وهذا الأنسب والأحكم لحوكمة الأوقاف، حيث أن "صيغة الصناديق الوقفية تمكن من إحكام الرقابة الشعبية والحكومية على الأوقاف، ذلك أن سبل المراجعة المحاسبية وطرائق الضبط في الأعمال المالية والمصرفية، قد تطورت تطوراً عظيماً في الزمن الحديث، مما يمكن أن يُستفاد منه من هذه الناحية، كما أن القوانين المنظمة لعمل المصارف والمؤسسات المالية وصناديق الاستثمار والمؤسسات العامة المشرفة على نشاطاتها، يمكن أن تكون أنموذجاً يستفاد منه"^(٤).

ومعلوم أيضاً أن ضعف الرقابة العامة وانعدامها أحياناً كان هو السبب الأهم لتدهور مؤسسة الوقف، وإساءة استخدامها من قبل النظار وسواهم في الاستيلاء على مواردها المالية واستثماراتها، ولهذا تمثل هذه الصيغة انسجاماً مع الحوكمة، ويُمكن أن تشكل

(١) علاء طالب وسحر عاشور، إستراتيجيات مكافحة الفساد الإداري والمالي، ص ١٢٤.

(٢) إمام آل خليفة، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، ص ٩٠.

(٣) انظر: زاهرة سواد، محاسبة المنشآت العامة والخاصة، ص ٣١.

(٤) حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية: بين النظرية والتطبيق، ص ١٧.

الصناديق الوقفية نقله نوعية ذات بال في تطور الوقف التنموي؛ لأنه يمكن قياسها ومراقبتها كلياً.

وأمر آخر مهم لموضوع الصناديق الاستثمارية للأوقاف، أنه يُضعف قدرة الواقف أو المساهم في التدخل في بنية أعمال وقفه، بعبارة أوضح، أن الصندوق الوقفي الاستثماري عبارة عن وعاء، كلٌ يصب فيه أموال وقفه داخله، سواء أكانت عقارات أو منقولات أو نقود، ولا يكون هناك واقف متغلب، حتى لا يأخذ صفة الشركة الملكية، وهي الشركة التي تخضع بالكلية للمالك أو ممن يشتري كل أسهمها، ويكون مُسيطرًا عليها وعلى مجلس الإدارة فيها.

وهذا النوع من الشركات منتشرة بكثرة في الدول النامية، في حين أن هناك نوع آخر من الشركات ما يطلق عليها بالشركات ذات الملكية المشتتة، فالملكية لا تتركز في ملكية الأسهم، بل تتوزع على عدد كبير منهم، مما يضعف قدرتهم على التسلط أو إدارة الشركة^(١)، وهذه الصيغة هي الأقرب لعمل الصناديق الاستثمارية للأوقاف.

٣. سلطات الموقوف عليهم في إدارة ومتابعة شؤون الوقف.

هناك عدة ضوابط للموقوف عليهم^(٢)، من أبرزها أن يكون الموقوف عليه جهة بر كالفقراء والأقارب والمساكين وكل آدمي معين مسلمًا كان أو ذميًّا؛ لأنَّ في كل كبد رطبة أجرًا إلا ما استثناه الشارع كالحربي مثلاً، وأن يكون الجهة الموقوف عليها غير منقطعة، أي على أصل موجود في الحال سواء أكان على معين أم جهة، وكذلك ألا يعود الوقف على الواقف، وألا توجد وجوه صرف عاجلة لتلك الأوقاف من سد الاحتياجات الضرورية للمستحقين أو الجهات التي يوقف

(١) هاشم الجزائري وهشام معروف، ماهية حوكمة الشركات، ص ١٠، عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٥٦.

(٢) بتصرف: حسن خطاب، ضوابط استثمار الوقف في الفقه الإسلامي، ص ٣٠.

عليها؛ إذ الإنفاق عليهم أولى من الاستثمار، ما لم يكن الاستثمار شرطاً للوقف. هذه الضوابط لم تمنع من أن يكون للموقوف لهم حق إدارة ومتابعة شؤون وقفهم، ولكنها جاءت لتفرز من يحق له أن يكون في هذا الوقف؛ لأنّ مصلحة بقاء الوقف من مصلحة استمرار استفادته منه.

فهذه الضوابط الفقهية ترسم إطاراً ومرجعاً حوكمياً لكيفية الاستفادة منها في ضبط عمليات الصرف لهم، ضمن شرط الواقف، وهذا يعزز من معايير الحوكمة المهمة للوقف لارتباطه بالبيئة الاجتماعية ارتباطاً وثيقاً، وأي انفصال بين الوقف والمحيط الاجتماعي يعتبر مثلبة ومنقصة في حق الوقف.

لهذا جاءت الرؤية الشرعية بأهمية ربط الوقف بالقربي وليس بالمعصية أو الضرر بصورة عامة، فلا يصح الوقف على محلات الخمر؛ لأنّها تؤدي إلى فساد العقل وهلاك المجتمع، ولا يصح الوقف على الذكور دون الإناث، لأنه ضرر يقع داخل الأسرة الواحدة، ويشير العداوة والشحناء داخل الأسرة والعائلة، كذلك لا يصح الوقف على "المعدوم"^(١)، كمن سيولد في المستقبل، فكل هذا ابتعاد عن واقع المجتمع، واحتياجاته الحقيقية.

فالوقف ليس ترفاً واستكمالاً لعادات أو تقاليد، وإنما هو حقيقة تنمية مستدامة لصالح المجتمع والدولة.

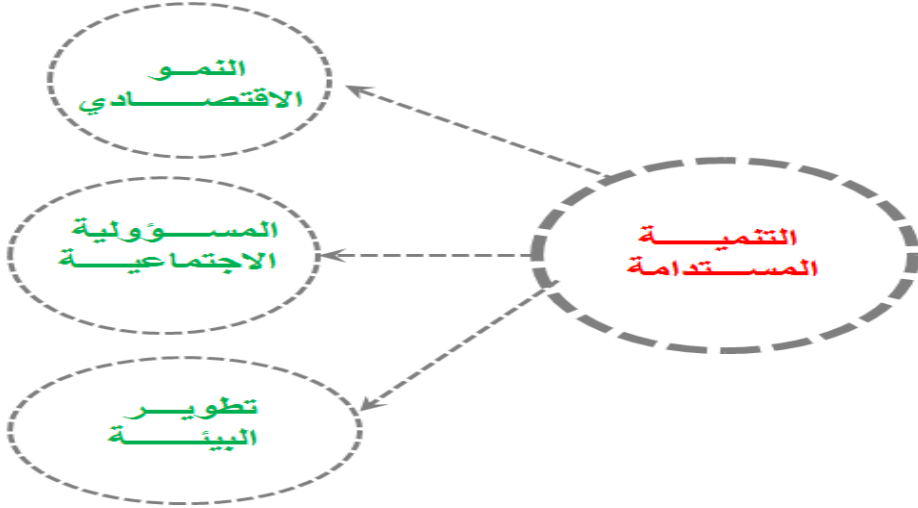
فالوقف بالحقيقة: التنمية المستدامة [Development Sustainable]، وهو مصطلح تم تداوله في عام ١٩٨٧^(٢).

وهو عبارة عن العلاقة المتبادلة بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة، ثم تطور المفهوم

(١) الرحيباني، مطالب أولى النهى في شرح غاية المنتهى، ٢٨٩/٤.

(٢) مُجّد بدوي، يسرى البلتاجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة، ص ٩، ص ١٧، صدوق شريف حليلة، القيمة الاقتصادية للوقف، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر، جامعة مولاي الطاهر، ٢٠١٥)، الفصل الثاني.

فصار يشمل البيئة الاجتماعية، وصارت تشكل هذه العلاقة المحاور الثلاثة، [محور نمو اقتصادي]، [محور بيئة وموارد]، [محور مسؤولية اجتماعية]، وهي حقيقة صورة من صور الوقف، كما هو مخطط في الشكل التالي:



وبالتحقيق: الوقف لا يمكن أن يحقق هذه العلاقة دون أن يقع ضمن حوكمة وترشيد في إدارته وتنميته، وهذا يؤكد على أهمية البعد الاجتماعي بالتوازي مع النمو الاقتصادي وتطوير بيئة الوقف من أصول عقارية ومنتجات ملموسة لصالح الموقفين، من خلال الشراكة ما بين مؤسسة الوقف والموقوف لهم.

ومما يذكر هنا، أنه وفي عام ١٥٦٤م أبلغ أهالي القدس الديوان السلطاني العثماني معاناة حمام النبي داود -وهو حمام وقفي في المدينة- من قلة المياه مما يتسبب في تعطيله، وكانت له آبار تتجمع فيها المياه في الشتاء، وبواسطتها يتم تشغيله، لكن هذه المياه تكفي لمدة شهرين فقط، ثم يتعطل الحمام عن التشغيل، لكن الديوان تريت في السماح بتلبية الطلب، خشية أن يؤثر هذا القرار على حق الشرب للأهالي من هذه المياه، وطلب من الأعيان النصح والاستشارة، فأكدوا له على كفاية المياه المخصصة للشرب للأهالي،

ومن ثم وافق الديوان على السماح بتزويد الحمام الوقفي بكمية كافية من الماء شريطة ألا يؤثر هذا على حق الأهالي في الشرب^(١).

فسلطات الموقوف لهم يجب أن تكون واضحة في تحديد المخصص لهم من ريع الوقف، وألا تكون حاجاتهم للاستفادة من الربيع مانعاً لهم من التدخل الإيجابي في توجيه الربيع.

كما لهم الحق في توجيه الناظر إلى أي مخالفات قد تقع في حق الوقف، وأن يكونوا أمناء عليه؛ لأنّ مصلحة بقائه تخصهم بالدرجة الأولى، وقريب من هذا، محافظة الدولة العثمانية على نظافة مواقع الأوقاف، لا سيما الأماكن المقدسة، وكان السلطان العثماني نفسه يتدخل حال وقع خلاف ذلك، فقد ذهب الملا صيامي الرومي إلى إسطنبول بنفسه ليتحدث إلى دار السلطنة فيما يخص ما يتعرض له المسجد الأقصى من الإساءة والنجاسة، فذكر أن النساء يأتين إليه لأجل التنزه، وليس من أجل التعبد، ويقع خلفهن كثيراً من القاذورات، وأن بعض هؤلاء النسوة من النصارى، ويقمن بأعمال تخالف الشريعة، وأن بعض القناطين في السكنات الملحقة بالمدارس يرمون فضلات الطعام في ساحات المسجد الأقصى، وأن الهنود الذين يقيمون مع عوائلهم في حجرات تقع في أطراف قبة الصخرة، يقضون حاجتهم ليلاً في الأماكن التي يقيمون فيها، وغير ذلك من الأعمال التي تخالف حرمة المسجد، فضلاً عن وقوع النجاسات في مواقع الأوقاف، ما أدى إلى صدور أمر سلطاني إلى أمير سنجق القدس وقاضيه لمنع كل ما تم ذكره، واعتبر ذلك من المنكرات والمنهيات، وهددهما بالعزل في حال تكرر هذا في المستقبل^(٢).

كما أن من سلطات الموقوف عليهم مراعاة بعضهم البعض عند الحصول على ريع

(١) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٢٨.

(٢) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٣٧.

الوقف، وألا تقع لأي واحد منهم إساءة أو إهانة بسبب تلقيه لهذا الربيع. ومن اللمسات الإنسانية لدى الواقفين تجاه الموقوف لهم، أنهم احتراموا الكرامة الإنسانية لدى الموقوف عليهم، وهذا باب في قمة العطاء الإنساني، فكانت الحاجة تأتي لدى الموقوف لهم دون تعريضهم للحاجة، ففي أحد الوقفيات التي جعلها السلطان الفاتح للفقراء ما نصه: ".. وليأكل فقراء استانبول وأسر الشهداء في المطعم الخيري... بشرط ألا يخرج المذكورون بأنفسهم للحصول على الطعام... بل يجلب الطعام إليهم في أوعية مغلقة دون أن يرى أي شخص الطعام وهو ذاهب إليهم، أي يتم الذهاب إليهم بالطعام في ظلمة الليل.." (١).

فالبعد الاجتماعي مهم بالنسبة لحوكمة الوقف؛ لأن الوقف ليس فقط قرينة شرعية، وإنما ترابط اجتماعي، ومن إبداع التشريع الإسلامي أنه أوعز إلى إنشاء وقف خاص بالذرية، وهو النوع الثاني من أنواع الوقف، ويهدف إلى تلبية السلوك الإنساني، ومنع عنه حالات الأنانية والفردية من خلال اعتبار المال صدقة جارية بين العائلة ذاتها، فالوقف يُعصد الروابط الأسرية، وهو التنمية الاجتماعية الحقيقية (٢).

والوقف الذري يتلاقى مع الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية التي أقرها الإسلام، كنظام الوقف الخيري والزكاة والصدقات والتبرعات والوصايا والكفارات، وغيرها مما يعزز التصاقها بالنظام الاجتماعي تأثيراً وتأثيراً، تكاملاً وترابطاً، وهذا أحد أسرار قوة المجتمع الإسلامي اجتماعياً.

ولهذا، فالشركات العائلية اليوم ما هي إلا وجه استثماري وتجاري لمفهوم الوقف الذري

(١) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٧.

(٢) أحمد المراشدة، الأبعاد التنموية للوقف الذري، (الجزائر، جامعة الحلفة، مجلة دراسات وأبحاث، ٢٠١٣)، ص ٣٧.

الذي أقره الإسلام قبل أربعة عشر قرنًا، ولهذا نجد أن حوكمة الشركات العائلية تتصاعد في ظل تزايد الثروات في أيدي الأفراد وعائلاتهم^(١).

وهذا المعيار يعزز قول الفقهاء قديمًا بضرورة أن يكون الموقوف عليه جهة بر وقربة؛ فذلك ادعى وأقرب لأن يرتبط الوقف بالاحتياج الاجتماعي أولًا، وأن لا يكون وقفًا دون فائدة ترجى اجتماعيًا، ولهذا اختلفوا في الوقف على الأغنياء، فمنهم من رفض لأنه لا يُظهر قرابة في هذا الأمر، وبالأحرى لا فائدة اجتماعية مرجوة؛ لأنهم بغير حاجة، وأجاز الحنفية الوقف على الأغنياء بشرط أن تتحول غلة الوقف بعدهم للفقراء؛ لأنها قرابة وحاجة اجتماعية، ومن هذا القبيل، يمكن تفسير نظرهم الفقهية بضرورة أن يكون الموقوف لهم موجودون حال الوقف^(٢).

ولهذا اشترط الفقهاء أن تكون جهة [الموقوف عليهم] معلومة، وذكروا لها افتراضات، من أن يوقف الواقف دون ذكر مصرف الوقف، فهنا يصرف الوقف إلى الفقراء الأكثر احتياجًا^(٣)، وهذا تأكيدًا على أهمية ربط الوقف بالبعد الاجتماعي.

ويعتبر تحديد الموقوف لهم بدقة ووضوح أحد أركان الوقف الشرعية، وهو ما يعبر عنه مؤسسيًا بـ"المصرف الوقفي"، حيث يتم الصرف على الموقوف لهم من ريع الأصل الوقفي، بعد التأكد والتثبت من العمليات السابقة له، وهي عمليات "الاستقطاب، التسجيل، الصيانة"، ثم تأتي مرحلة "الصرف"، أو الدفع للمستحقين أو الموقوف لهم.

وعند استحقاق الصرف عليهم، يجب أن يتم ذلك بكل نزاهة وحيادية ضمن شروط الواقف ليس إلا، فلا دخل للقضاء أو للناظر أو للمؤسسة الوقفية في تحديدهم إلا بناءً

(1) See: Sean McCartney, Corporate Governance and Family Business Performance, P4.

(٢) الموسوعة الفقهية، ١٤٠/٤٤، ١٤١.

(٣) الموسوعة الفقهية، ١٥٠/٤٤.

على شرط الواقف، فهو المعيار والموجه للصرف.

وقد تناول الفقهاء قديماً قضايا الوقف ما بين الذكور والإناث، وأن للأُنثى حقاً كما للذكر، لا سيما في الوقف الذري، فالتمييز أو عدم المساواة سيثير البغضاء والكرهية بين أبناء وبنات الواقف نفسه، وهذا خلافاً لمقصد الوقف الذري في تعزيز الترابط الأسري والعائلي، فلا مفاصلة أو تمييز بينهم في أحكام الوقف.

ويستدعي ذلك أن تكون وثيقة الوقف واضحة المعالم وبيّنة، لا تحتمل أي شبهة، وهذا الأمر مُلزم للقاضي في التصديق على وثيقة الوقف أو إلغاء هذا الشرط الباطل.

وهذا ما ذكرته المادة ١٤ من مدونة الأوقاف المغربية: "وفي حالة الوقف على الذكور من أولاد الواقف دون الإناث أو العكس، أو على بعض أولاده دون البعض، اعتبر الوقف صحيحاً لهم جميعاً، والشرط باطلاً"^(١).

والإدارة الوقفية التي تقوم بالصرف على المستحقين يجب أن تلتزم بمقصد المساواة بين الجميع دون محاباة، كما ورد في الفقه الشافعي: "ولا يجوز للناظر تقديم بعض المستحقين على بعض في الإعطاء"^(٢).

ومع ضرورة الاستحقاق وعدم المحاباة في قضايا الصرف، يجب الإدراك أنه يجوز للواقف التسوية في الاستحقاق بين الموقوف عليهم، أو تفضيل بعضهم على بعض من خلال وثيقة الوقف، وهو ما عبر عنه الفقهاء قديماً بشروط الإدخال والإخراج. والعلة في ذلك إرادة الواقف في وقفه، واحتراماً لشرطه، كأن يقول الواقف: "وقفت على أولادي، ومن فسق منهم أو استغنى فلا شيء له، أو من حفظ القرآن فله، ومن

(١) مجيدة الزباني، تطوير بنية المؤسسة الوقفية قانونياً تنظيمياً ولائحياً، (ماليزيا، الندوة الدولية الرابعة لمجلة أوقاف

بعنوان "حوكمة الوقف"، مارس ٢٠١٥)، ص ١٢.

(٢) انظر: حاشيتنا قليوبي وعميرة، ١١٠/٣.

نسيه فلا شيء له" (١).

٤. نظم حماية حقوق أصحاب الشأن (الواقفين)

إذا كنا خلصنا إلى أن الموقوف لهم أو ما يعبر عنه في واقع العمل المؤسسي الوقفي بـ "المصرف الوقفي"، يختص حقهم في الاستفادة من المنافع، وهم أصحاب مصلحة ودور في تعظيم الأصل والمنفعة معاً، لكن لن يكون لهم بأي حال من الأحوال حق في بيع الأصل الوقفي أو اقتسامه بينهم، كما يقول الزيلعي: "ولا يقسمه بين مستحقي الوقف،... لأنهم ليس لهم حق في العين، ولا في جزء منه، وإنما حقهم في المنافع، فلا يصرف إليهم غير حقهم" (٢). فالوقف ليس صدقة يجب أن تُقسم بين الموقوف لهم، وإنما الأصل فيه المحافظة على الأصل الوقفي وهي [المصلحة العامة]، وتقدم المصلحة العامة كما هو معروف على المصلحة الخاصة، وهو [الموقوف له]، وهذا يقطع أي محاولة لأن يتم استهداف الأصل الوقفي لغرض الصرف على المستحقين.

لا سيما إذا كان للأصل الوقفي ريع دائم، لكن في حال أن هذا الوقف كان عديم الريع، أو كان محلاً لخدمة الموقوف لهم، وكان عددهم قد تجاوز الحد المتاح لخدمتهم والصرف عليهم، كأن يكون هناك سكن وقفي للموقوف لهم، وقد زاد عددهم، فصعب خدمتهم جميعاً، وهذه المسألة فيها تفصيل عند الفقهاء، لكن الأضبط ما ذكره جمهور الفقهاء كالحنفية والمالكية والشافعية من أن قسمة أعيان الوقف بين المستحقين لا تجوز؛ لأنَّ الموقوف عليه لا يملك العين الوقفية، وإنما فقط المنفعة (٣).

(١) الموسوعة الفقهية، ١٣٦/٤٤.

(٢) الزيلعي، تبين الحقائق، ٢٦٧/٤.

(٣) ابن رشد، البيان والتحصيل، تحقيق: أحمد الحبايبي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، ١٩٨٥)، ٢٧٢/١٢.

الموسوعة الفقهية، ١٨٦/٤٤.

وهذا ما ذكره ابن عابدين من أن قسمة العين الموقوفة على المستحقين لا تجوز؛ لأنَّ حقهم ليس في العين، وهذا هو المذهب^(١).

وهذا يؤكد لنا أن الأصل الوقفي هو حق للموقوف لهم، لكنه في الوقت ذاته هو أصلٌ ماليٌّ يجب المحافظة عليه، والأصل أن يستمر بناء على شرط الواقف فقط، وأن يتم إعلام الواقف حال حياته بتقارير دورية عن أداء الأصل الوقفي، ونسب الصرف، ووضع الصيانة، وكل ما يخص الوقف من أعمال تشغيلية، وفي حال وفاته، يجب إعلام من ينوبه من أسرته أو ورثته، وهكذا.

هذا الأمر يؤكد أن أحقية الواقف بأن يطلع على وقفه، وأن يكون على علم بكل ما يحدث فيه، وأن يكون له الحق في إدراك مآلات تطويره وإبراز الجودة في منتوجاته، على الرغم من قولنا سابقاً أن ملكيته وإدارته للوقف يجب أن تكون بعيدة عن واقع إدارة الوقف.

(١) حاشية ابن عابدين، ٥٤٥/٦، الموسوعة الفقهية، ١٨٧/٤٤.

الفصل الرابع

تطبيقات الحوكمة ومعوقاتها في أنظمة الأوقاف وعملياتها

الفصل الرابع

تطبيقات الحوكمة ومعوقاتها في أنظمة الأوقاف وعملياتها

بعدما تعرفنا على أبرز معالم حوكمة مؤسسة الوقف، واعتماد السياسات الرشيدة في واقعها ونظمها وفلسفتها، نقف الآن لتحديد التطبيقات المهمة في العمليات الرئيسية للأوقاف.

وهي تطبيقات كثيرة، ويمكن حصرها في كل عملية رئيسة من عمليات الأوقاف الخمس، وننظر في تطبيقاتها لغرض التأكد من توفر الحوكمة والسياسات الرشيدة في إطار هذه العملية.

فالأوقاف عمومًا أصول مالية لها ريع متجدد، وهذا الإطار الشرعي لكل ما اصطُح على أنه وقف، فهذا هو الأصل، وما خرج عن ذلك الأصل استثناء، وأقصد بهذا الأوقاف الدينية كالمساجد ودور القرآن الكريم وغيرها، التي غالبًا ما تكون أصولًا مالية فقط دون ريع لها.

فيجب أن يتم التعامل مع هذا النظام الشرعي بمنظور اجتماعي اقتصادي بحت، وهذا يستدعي أن تكون موارد الوقف ما بين حسن الكفاية والفعالية [Effectiveness & Efficiency] في استخدامها^(١)، فيتم الاستفادة منها وإبقاؤها على الدوام.

أولاً: تطبيقات الحوكمة في أنظمة الأوقاف وعملياتها:

سوف نتعرض إلى الثمرة من تطبيق هذه العمليات على واقع الأداء المؤسسي لقطاع الأوقاف.

وهذه التطبيقات قائمة في كل العمليات الرئيسية للأوقاف، وهي بالترتيب:

(١) قارن مع: عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦٩.

(التطبيق الأول): اعتماد سياسات الاستقطاب والتسويق كضرورة لأغراض التوعية وزيادة

الأصول

تطبيق هذه العملية مُستوحى من النصوص الشرعية التي تدعو للبدل والتضحية بالمال، وهذا يكون بالتبرع، كالصدقات والوقف، والنصوص التي تدعو إلى هذا تصل إلى حد مرتبة القطع المعنوي، منها على سبيل المثال لا الحصر:

قوله تعالى: ﴿لَنْ نَأْلُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ^١ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ^(١)﴾ .

وقوله تعالى: ﴿هَآأَنْتُمْ هَآؤِلَآءُ تُدْعَوْنَ لِتُنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَمِنْكُمْ مَنْ يَبْخَلُ وَمَنْ يَبْخَلْ فَإِنَّمَا يَبْخَلْ عَن نَّفْسِهِ^٢ وَاللَّهُ الْغَنِيُّ وَأَنْتُمُ الْفُقَرَاءُ^(٢)﴾ .

وقوله تعالى: ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَبِيرِ وَالضَّرَّاءِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ^٣ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ^(٣)﴾ .

وعن عائشة رضي الله عنها: "أن رجلاً قال لرسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن أمني ائفئتت نفسها"^(٤)، وإني أظنها لو تكلمت تصدقت، فلي أجر أن أتصدق عنها؟، قال: نعم"^(٥)، وقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة، إلا من صدقة جارئة، أو

(١) سورة آل عمران ٩٢ .

(٢) سورة محمد، آية ٣٨ .

(٣) سورة آل عمران، ١٣٤ .

(٤) ائفئتت: بالفاء وضم التاء أي: ماتت بغتة وفجأة، والفلة والافتلات ما كان بغتة.

(٥) النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، كتاب الوصية، وصول ثواب الصدقات إلى الميت، قال الإمام النووي: "الصدقة الجارية، وهي الوقف"، انظر: صحيح مسلم بشرح النووي، كتاب الوصية، ٨٣/١١، ٨٥، ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، كتاب الوصايا، باب ما يستحب لمن توفي، ٣٨٨/٥ .

علمٍ ينتفع به، أو ولدٍ صالحٍ يدعو له"^(١).

ويجب أن يتم اعتماد أفضل الوسائل في مجال التسويق والاستقطاب والإعلانات والعلاقات العامة، واستخدام كافة وسائل الاتصال الجماهيري للتأثير على المتبرع أو المحسن، ولعل من أبرز الوسائل المهمة في قطاع الأوقاف، إدارة السمعة المؤسسية، وتحسين الصورة النمطية والذهنية عن الأوقاف في المجتمعات العربية والإسلامية.

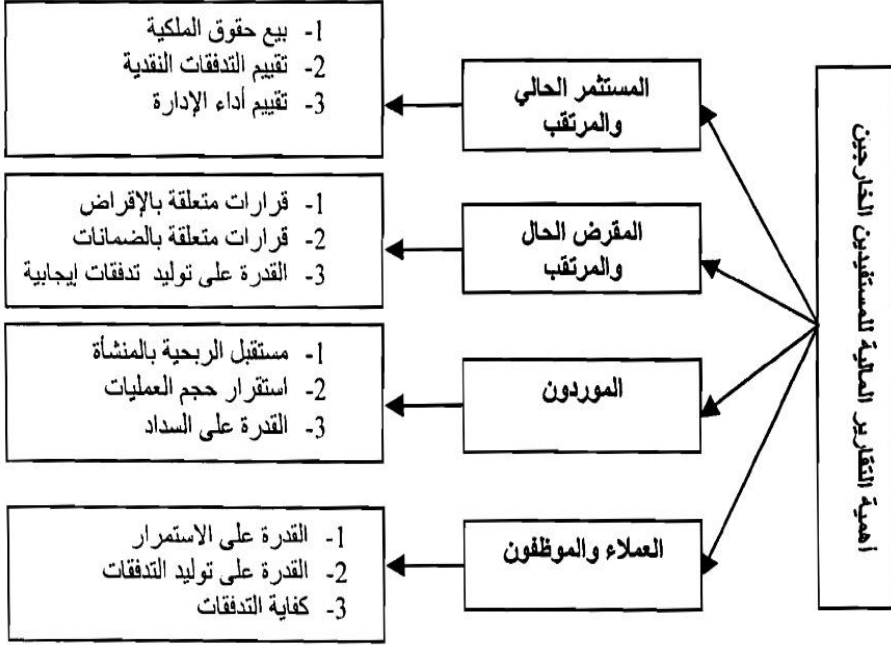
وحوكمياً، يجب أن تكون هناك إجراءات وسياسات تضبط هذه العملية، من خلال خطة تنفيذية ذات مؤشرات أداء وقياس، لا أن يتم التعامل مع هذه العملية الرئيسية بعفوية وارتجال. والتسويق ليس بالضرورة أن يكون دائماً لاستقطاب أصول مالية أو عقارية لصالح الأوقاف، بل قد يكون التسويق لغرض التوعية والتعبئة نحو تحسين صورة الأوقاف في المجتمع، وهذا يعتمد على الفئة المستهدفة للأوقاف، فقد تكون لتحسين الرضا المجتمعي، وبالأخص رضا الموقوف لهم، وهذا ما يقرره الناظر.

وتعتبر الدراسات المالية وبيان الجدوى الاقتصادية لكل مشروع وقفي، أو استقطاب لأوقاف جديدة من أبرز عناصر القوة لهذه العملية؛ إذ يوجد أصحاب مصالح، [من البيئة الخارجية = مستثمرين أو ممولين أو موردين]، أو [من البيئة الداخلية = حتى أعضاء مجلس الإدارة أو النظارة أو موظفي المؤسسة]، بحاجة ماسة ليطلعوا على التقارير المالية والإنجازات السابقة في مجال استقطاب أوقاف جديدة.

كما هو في المخطط التالي^(٢):

(١) صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته، رقم الحديث [١٦٣١].

(٢) مُجَدِّ العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، ص ٣٨.



فحوكمة الاستقطاب يجب أن تكون بخطة تنفيذية ومحددة للفئة المستهدفة، وهي عملية لا يهدف منها دائماً استقطاب الأموال.

(التطبيق الثاني): لا وقف صحيح دون حصره كأصل مالي خالص للموقوف لهم

وهو تطبيق مهم جداً من تطبيقات حوكمة الأوقاف، ويشكل عقبة أساسية لكل التطبيقات التي تأتي من بعده، وهذا ما استدعى من مجلة الأحكام العدلية التأكيد على ذلك عندما حددت الوقفية بقولها: "لا يعمل بالوقفية وحدها إلا إذا كانت مقيدة في سجل المحكمة الموقوف بها، والمعتمد عليه، فحينئذ يعمل بها"^(١).

لأن المؤسسة الوقفية تريد أن تضمن حق الوقف وتأييده، وأن تمنع عنه أي محاولات

(١) مجلة الأحكام العدلية، رقم المادة (١٧٣٩)، ص ٣٥٣، نقلاً عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهي الثاني، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ٢٠٠٦)، ص ٣٤.

للاعتداء عليه أو استغلاله.

وقد توسع الفقهاء قديماً في هذه القضية بسبب كثرة الاعتداءات على أموال الأوقاف^(١)، فلهذا كان لابد من حماية الوقف في مواجهة الغير، لا سيما في مجال التصرفات القانونية^(٢).

فيجب أن يتم حصره وتثبيت هذا الوقف قبل الولوج في العمليات الأخرى، فلا صرف ولا استثمار في الربيع قبل حصره والحصول عليه أو حيازته، كما قال ابن عاصم الغرناطي^(٣):

والحوز شرط صحة التحسيس قبل الحدوث موت أو تفليس.

والأصل عند الفقهاء أنه لا يتم الوقف حتى يُقْبَضَ "لأنه في العرف إذا حكم بشيء كتب في السجل"^(٤)، أو "الحبس يجوز ولا يحاز عليه"^(٥)، لا سيما بعدما يتم الحصول عليه وتوثيقه توثيقاً شرعياً قضائياً، ولكن كيف يمكن لهذه العملية أن تتم بسلاسة وتميز، ويستكمل باقي الخطوات.

إن الحرص المؤسسي في تسجيله الوقف، ثم نقل ملكيته للمؤسسة الوقفية هو الذي يعجل باقي الخطوات، ولهذا فجمهور المالكية اشترطوا قبض الموقوف لتمام الوقف ولزومه^(٦)، وعبروا عنه بالحوز، ومؤسسياً كلام المالكية هو الأدق في ضبط واستلام الوقف كي

(١) انظر على سبيل المثال دراسة: الشرنبلالي ١٠٦٩هـ، حسام الحكام المحققين لصد البغاة المعتدين عن أوقاف المسلمين، تحقيق: أحمد المسلم، (السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٠).

(٢) انظر: أنور الفزيع، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون الكويت، ص ٨٤.

(٣) نقلاً عن: مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، ص ١٨٤.

(٤) حاشية ابن عابدين، ٥٣٤/٦.

(٥) قارن مع: عبد الرزاق أصبغ، الحماية المدنية للأوقاف، ص ١٢٨، مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، ص ١٠٧.

(٦) الموسوعة الفقهية، ١١٦/٤٤.

نباشر حوكمته.

ويجب أن يتسم الوقف بالإشهار وهو إعلام الغير بالوضعية القانونية للعقار الوقفي إذا كان عقاراً، إلى أن تأتي المرحلة الثانية وهي الرسمية، وهي توفير سند إثبات يكون حجة على الجميع بأن هذا وقفًا لا يمكن الاعتداء عليه^(١).

ولهذا أدرك واضعو مجلة الأحكام العدلية أهمية هذه العملية، فاشتروا الكتابة كوسيلة لإثبات الوقف، وأغلب القوانين العربية سارت على هذا المنوال تحت ما يسمى بالإشهار، باعتبار أن الوقف صدقة، والصدقات لا تتم إلا بالقبض كالهبة والزكاة^(٢).

وأغلب الإشكاليات القانونية في إهمال هذه العملية -أو التساهل في هذا التطبيق- يعني الدخول في خصومات قضائية مع ورثة الواقف؛ لأنّ عدم التسجيل أو الحصر يعني أن الممتلكات هذه تتبع [للورثة]، وليس [للمؤسسة الوقفية].

ومن تطبيقات هذه العملية كذلك توفير نظام تقني دقيق لنقل المعلومات والبيانات والتقارير عن كل ما يتعلق بالوقف، وتقارير دورية للواقف أو ورثته حال وفاته؛ لأن هذا النظام سيؤكد أحقية المؤسسة أو الموقوف لهم بهذا الأصل الوقفي المالي.

وحوكمياً يجب أن يتم حماية الأصول الوقفية المستقطبة من الواقفين، وأن توضع إجراءات احترازية من ضياعها، وهو ما يسمى بـ"الوقاية من ضياع الأصول"^(٣)، [Asset Stripping]، ويشمل الحفظ لهذه الأصول المستقطبة حفظ الوثيقة وشرط الواقف، وكل ما يمت بهذا الأصل من متعلقات، فالحفظ يكون مادياً ومعنوياً، وفي حياة الواقف وبعد مماته.

(١) انظر: انتصار محج، إثبات الوقف العام في التشريع الجزائري، ص ٣٠٦.

(٢) انظر: أنور الفزيع، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون الكويتي، (جامعة الكويت، مجلة الحقوق، ١٩٩٩)، ص ٨٤.

(٣) قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٣، قارن مع:

(التطبيق الثالث): صيانة الأوقاف من أساسات الاستثمار السليم للأوقاف

يذهب المحاسبون إلى إبراز ما يسمى في الموازنة العامة [Master Budget]، وهي عبارة عن تعبير "كَمِّي" للخطط التي ستوضع موضع التنفيذ، كما تساعد في تنسيق وإعداد هذه الخطة، حيث يصيغ المديرون الموازنات ككل على مستوى المنشأة لأي وحدة تنظيمية داخلها"^(١).

وهذا مهم لكي ينتبه الناظر المؤسسي على الوقف إلى بيان الجزء الذي سيتم اقتطاعه من ميزانية الوقف بخصوص الصيانة، وهي عملية استثمارية مهمة لتنمية أموال الوقف، بل يمكن القول إن الاستثمار يسبق الصرف مضموناً باعتبار أن عملية الصيانة مقدمة على عملية الصرف؛ لأن الصيانة بحد ذاتها إعادة فاعلية للأصل الوقفي استثمارياً.

ومما ثبت في دفاتر السلاطين العثمانيين واهتمامهم البالغ بعمارة وصيانة الأوقاف، أنه عندما تم بناء العمارة العامرة في القدس باسم زوجة السلطان سليمان القانوني لتقديم الطعام مجاناً لطلاب العلوم الشرعية وأبناء السبيل عام ١٥٥٢م، تم ملاحظة أن هناك حاجة لكفاءات بشرية في مجال البناء والنجارة، فتم إصدار حكم سلطاني لتوفير أصحاب الكفاءات من البنائين والنجارين من الولايات القريبة لغرض إتمام بناء وصيانة العمارة الوقفية"^(٢)، وهذا بذاته يعزز كفاءة الصيانة.

وعند الفقهاء أن الصيانة عملية أساسية من عمليات النظام الوقفي، وإن كانوا لا يذكرونه بهذا الاسم، - كان يعبر عن الصيانة قديماً بمصطلح العمارة- بيد أنهم يؤكدون على ضرورة أن يكون الوقف قابلاً للتنمية والاستثمار، وهي العملية الثالثة بعد التسجيل والحصر، وأول ما يتم

(١) انظر: مكرم باسيلي، المحاسبة الإدارية، مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، (القاهرة، المكتبة العصرية، ط ٣، ٢٠٠١)، ص ١٢٧.

(٢) مجموعة من الباحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٢٨.

استخدامه من ريع الوقف أن يكون مخصصاً للعمارة أو الصيانة، وكما يقول الكاساني ٥٨٧هـ: "والواجب أن يبدأ بصرف الفرع إلى مصالح الوقف من عمارته، وإصلاح ما، وهي من بنائه وسائر مؤناته"^(١). حيث إنَّ كافة الأوقاف كانت تتمحور حول العقار، والصرف على العمارة من لوازم الأمر، حتى لو استدعى هذا الاستدانة للعمارة لغرض تطوير الوقف وإدامته، فهذا ما عليه الفقهاء، ومنهم الحنفية الذين يعتبرون أن القيم لا يملك "الاستدانة إلا إذا كان الواقف شرط جواز الاستدانة على الوقف، وإن لم يجد بداً منها ولم يتشترط الواقف بإذن الحاكم"^(٢).

إذا فعمارة الوقف أمرٌ لا بد منه، فيستدين بأمر القاضي، وأما غير العمارة، فإن كان تصرفاً على المستحقين لا تجوز الاستدانة.

وموضوع الصيانة للأوقاف يجب أن يُتبع بدراسات جدوى من شركات متخصصة، وأن تكون الأولوية من ريع الأوقاف ابتداءً للصيانة، وأن الصيانة مقدمة على الصرف على المستحقين، لأن المصلحة العامة تقدم على المصلحة الخاصة، فتعظيم الوقف وهو (المصلحة العامة = بقاء الأصل)، لكي يخدم هؤلاء المستحقين، ومن ثم دفع الريع (للمصلحة الخاصة = الموقوف لهم)؛ لأن ريع الوقف مخصص لهذا الجيل من المستحقين ومن يأتي من بعدهم.

بل يذهب بعضهم لاستقطاع جزء من الريع السنوي للوقف لغرض احتياطي، وهو مقابلة نفقات الصيانة المتوقعة مستقبلاً، جاء في حاشية ابن عابدين: "لزم الناظر إمساك

(١) الكاساني، بدائع الصنائع وترتيب الشرائع، (بيروت، دار الكتاب العربي، ط ٢، ١٩٨٢)، ٢٢١/٦، قارن مع:

حاشية ابن عابدين، ٥٦٣/٦، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٥٤.

(٢) الفتاوى الهندية، ٢٧٠/٦، حاشية ابن عابدين، ٦٧٢/٦، الرحيباني، مطالب أولى النهى، ٣٣٣/٤، أعمال

منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٥٢، الموسوعة الفقهية، ١٨٨/٤٤.

قدر العمارة في كل سنة، وإن لم يحتجها الآن لجواز أن يحدث حدث ولا غلة"^(١).
 وقريب مما ذكر، جاء في روضة الطالبين للشافعية قولهم: "إذا حصل مال كثير من غلة
 المسجد، أعد منه قدر ما لو خرب المسجد أعيدت به العمارة"^(٢). ويجب أن يكون هناك
 مخصص إهلاك الأصول الثابتة المستثمرة المدرة للعوائد أو الإيرادات، فيتم الخصم من تلك
 الإيرادات للمحافظة على أصول الوقف ضمن الأسس المحاسبية لصيانة الأصول الوقفية، ويتم
 المعالجة المحاسبية لمصروفات الصيانة من غلة الوقف السنوية^(٣).

ويجب ملاحظة أن الصيانة لا تنحصر فقط في المباني والعمارات القائمة، بل قد تكون
 في العقارات دون تعمیر، كقطع الأراضي الوقفية المنتشرة دون تعمیر، فإنها إذا لم يتم
 صيانتها وتنظيفها وتسويرها والإحاطة بها، فإنها قد تضيع ويتم الاعتداء عليها، ففي أحد
 الوقفيات المخصصة للقدس بتاريخ ١٠٤١هـ/١٦٣١م، قام جماعة من اليهود بأخذ قطعة
 الأرض من وقف الجامع الكائن بمحلة اليهود بغير وجه شرعي، بسبب أن الأرض كانت
 مهجورة لمدة خمسين عامًا، فكانت محلًا للقمامة، حتى جاء اليهود فنظفوا المكان،
 واستولوا على الأرض الوقفية^(٤).

(التطبيق الرابع): المصارف الوقفية يجب أن تحقق رغبة الواقف:

في الغالب أن قطاع الأوقاف ما هو إلا قطاع خدمي [Service-Oriented] يتم
 من خلاله تقديم الخدمات الأساسية لأي مجتمع أو دولة^(٥)، وهذا ما يجعل المشرع بداية

(١) انظر: حاشية ابن عابدين، ٥٦٨/٦، أعمال متدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ١٦٢.

(٢) النووي، روضة الطالبين، ٤/٤٢١.

(٣) انظر: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٣٨.

(٤) قارن مع: مجد الخطيب وإبراهيم رابعة، دراسة في وثائق وحجج معاملات الوقف في محكمة القدس الشرعية، ص ٧٥.

(٥) قارن مع: عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦٩.

يهتم بشرط الواقف، ليحترم ويلبي رغبته.

فالمصارف من القضايا التي يجب أن يتم تطبيقها تطبيقاً صحيحاً في واقع عمليات الأوقاف، أن يتم الصرف من ريع الأوقاف بناء على شرط الواقف، وأن العملية هذه - وهي الرابعة ترتيباً - يجب أن تُحقق هذا الغرض، كما يقول ابن قدامة: "مصرف الوقف يُتبع فيه شرط الواقف"^(١).

وتأتي عملية الصرف على المستحقين بعدما يتحقق أن شروط الصرف تمت بمهنية واضحة، فلا صرف قبل صيانة وتسجيل واستقطاب، ولا صرف إذا كان هناك حق بركة الريع المتوفر، فالزكاة واجبة في الأموال والإيرادات الموقوفة، كلٌّ حسب نوع الزكاة المفروضة على المال^(٢).

وفي موضوع الصرف، يجب التحقق من تنفيذ شرط الواقف وتم اعتباره، حتى وإن كان المصرف الذي حدده الواقف قد انتهى، فيجب البحث عن مصرف قريب منه مجانس له، كما يقول العلماء: "إنه يجوز صرف غلة قنطرة على قنطرة أخرى، ما دامت الأولى غير محتاجة إلى غلتها"^(٣).

ويمكن أن يُقاس هذا على شخص وقف ريعه للحرمين الشريفين بمكة والمدينة، ولكن تم سد حاجات الحرمين الشريفين من قبل أوقاف أخرى، وإذا دفعه يكون ريعه ليس ذا شأن، أو فائضاً عن الحاجة، فيمكن أن يتم تخصيصه للمسجد الأقصى لحديث المساجد

(١) ابن قدامة، المغني، ٦٤٧/٥، نقلاً عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٥٦.

(٢) انظر بتوسع: مُجد جادو، الزكاة في الأموال الوقفية وموقفها من المحاسبة الضريبية، (مصر، أبحاث ندوة التطبيق المعاصر للزكاة، ١٩٩٨)، ص ٥٩، قارن مع: الموسوعة الفقهية، ١٧٤/٤٤.

(٣) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٦٢، قارن مع: الرحيباني، مطالب أولى النهى ٣٧٣/٤، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، ٤٧٢/٥، الموسوعة الفقهية، ١٦١/٤٤.

الثلاثة، لا سيما وأن مصاريفه كثيرة وهو بحاجة ماسة.

فمآل الفقهاء واضح في موضوع الصرف، وقد أشار البعض إلى ما يشبه هذا، إذ جاء عند الفقهاء قولهم: "مسجد له أوقاف مختلفة، لا بأس للقيّم أن يخلط غلتها كلها، وإن خرب حانوت منها فلا بأس بعمارته من غلة حانوت آخر؛ لأن الكل للمسجد، هذا إذا كان الواقف واحداً، وإن كان الوقف مختلفاً فكذلك الجواب؛ لأن المعنى يجمعهما"^(١). والذي عليه الجمهور أن الأوقاف المتفرقة بعضها من بعض، كما يشير المالكية: "الأحباس كلها بعضها من بعض"^(٢)، يمكن إدارتها جميعاً، سواء أكانت أوقافاً عامة [حكومية]، تتولاها مؤسسة مستقلة، أو أوقافاً خاصة يديرها أصحابها من خلال عمل مؤسسي.

وهنا تأتي مسألة انقراض الموقوف لهم، أو عدم تحقق شرط الواقف، وهو حوكمياً يمكن أن يُماثل الإفلاس للشركات^(٣)، بحيث توجد نظم وآليات لتصفية الوقف ذي الربيع، وضمه لوقف ذي ربيع وجنس مماثل لجنس الوقف الذي سيُلغى أو الذي سيتم تصفيته^(٤)، والهدف من هذا كله إدامة شرط الواقف، وتفعيل غلته، وكما يرى الحنابلة: "يُصرف ثمنه في مثله؛ لأن في إقامة البدل مقامه تأييداً له، وتحقيقاً للمقصود"^(٥).

وقد ورد في الفتاوى الهندية ما نصه: "وإذا قرب هذا الوقف إلى الخراب، ولم يمكن الانتفاع به أو انقراض مصارفها... يُباع ويتصدق بثمنه إلى الفقراء حتى لا يتطرق الظلمة

(١) حاشية ابن عابدين، ٣٨٦/٤، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٧٥.

(٢) نوازل العلمي، ٣١٣/٢، نقلاً عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٦١.

(٣) قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٠.

(٤) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٩٢/٣١، الونشريسي، المعيار العرب ٥٦/٧، الموسوعة الفقهية، ١٦١/٤٤.

(٥) البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، ٢٠٧٩/٣.

إلى بيعه، وتملكه بعد الخراب" (١).

ومآل الأمر أن تُحفظ وثيقة الوقف، ويُحترم شرط الواقف، وألا يضيع حق الموقوف له بأي حال من الأحوال، بل مدار الأمر على أصل دائم، وريع يقدم ويستثمر لصالح المستحقين. ولقد اجتهد الواقفون في قضايا الصرف ومجالاته اجتهادًا عظيمًا، وتنوعت مصارف الوقف لا سيما في عصر العثمانيين (٢).

(التطبيق الخامس): استثمار الفائض من ريع الوقف

يذهب فقهاء المذاهب غالبًا إلى صرف ما فضل من حاجة الوقف إلى وقف آخر يُشاركه في الجنس والصفة، فإن كان الوقف خاصًا بالمسجد، وزاد ريعه عن الحاجة، فإنه يُجوز للقيم أن يصرف الفائض لمسجدٍ آخر؛ لاتحاد الصنف أو الجنس وهو مصرف المسجد. وهذا ما أشار إليه بعض الفقهاء من أن الصرف يتم في نظير تلك الجهة؛ لأن الواقف غرضه في الجنس، والجنس واحد، وهو أقرب الطرق إلى مقصود الواقف (٣).
والعلة في ذلك أنه إذا "اتحد الواقف والجهة، بأن وقف وقفًا على عمارة المسجد والآخر على إمامه، ومؤذنه... للحاكم الدين أن يصرف من فاضل وقف المصالح والعمارة إلى الإمام والمؤذن، باستصواب أهل الصلاح من أهل المحلة... لأن غرض الواقف إحياء وقفه، وذلك يحصل بما قلنا" (٤).

والذي -يراه الباحث-: أن هذا الأمر يُمكن أن يكون ويتم، إذا كانت الأوقاف متعددة في شأن متجانس، وتعود لواقف واحد، أما إذا تعدد الواقفون، وكان لهم أوقاف

(١) الفتاوى الهندية على مذهب أبي حنيفة النعمان، ٢٤٧/٦.

(٢) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٢.

(٣) مُجَدِّد قلعته جي، موسوعة فقه ابن تيمية، ١٣٢٤/٢، قارن مع أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٩٠.

(٤) انظر بتوسع: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٩٠.

مختلفة على جنس واحد، وليكن مثلاً المسجد، فالذي أراه -والله اعلم- أن يتم الاستفادة من الفائض من الربيع استثماراً لصالح الوقف ذاته. إما إذا أردنا أن ندفع من ربيع وقف لوقفٍ آخر حتى وإن تجانسا في الجنس والصنف، فهذا يكون عن طريق الاستدانة أو القرض الحسن، وهي صيغة مالية مقبولة، وليس عن طريق المساعدة والصرف؛ لأننا مُطالبون بتعظيم الأصل الوقفي، وأن لكل وقف شخصية اعتبارية لذاتها، ولا يكون ذلك إلا من خلال الربيع الفائض، فإذا تم صرفه إلى أوقاف أخرى، ضعف أصل الوقف على مدار التاريخ، ولن يتعاضد كما يُخَطَّط له من قبل النظارة المؤسسية.

إن الهدف الأسمى لكل وقف أن يُنمو بنفسه، ويتعاضد بأصله وربيعة، وهذا ما أشار إليه الفقهاء سابقاً بقولهم: "ويجب على ناظر الوقف ادخار شيء مما زاد في غلته لعمارتة"^(١).

وإذ أردنا أن نطبق حوكمة الاستثمار للفائض من الربيع، يجب ألا نغفل عن موضوع المخاطرة المالية لهذا الاستثمار، فلا نتوسع بحيث ندخل في صيغ مالية قد تؤدي إلى هلاك الربيع الفائض، لا سيما وأن الأزمات المالية التي تحدث في العالم مردها إلى عدم التوقع والتنبؤ الصحيح لها، ما يؤدي لخسران الكثير من المشاريع نظراً لتقلبات أسواق المال، وهناك عدة أنواع من الرقابة تعمل لحماية النظام المالي، [Macro Prudential Supervision] منها الرقابة الاحترازية لحماية النظام المالي لئتم تحقيق السلامة المالية للمؤسسة، وهناك الرقابة من أجل حل تعارض المصالح في مجال المعاملات المالية [Conduct of Business] وحماية

(١) انظر: حاشيتا قليوبي وعميرة، ١٠٨/٣، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ١٢٩.

العملاء^(١).

وكذلك يجب أن تتم المعالجة المحاسبية لأي صيغة استثمارية للأوقاف، فإذا قررنا استبدال الأصل الوقفي، فيجب أن تكون هناك معالجة محاسبية لعملية البيع، وللخسارة المتوقعة من بيع الأصل الوقفي والتي تظهر في نفقات الاستثمار، والمعالجة المحاسبية لشراء الأصل الوقفي الجديد^(٢)، كما جاء في الفقه الشافعي في قضايا استبدال عين الوقف، من أنه يجوز حال تحققت "مصلحة له، كزيادة ريعه"^(٣).

وينبغي على مؤسسة الأوقاف عندما تصل إلى هذه المرحلة أن تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في استثمار مواردها، سواء أكانت عقارات أو منقولات أو نقود، بعد التحليل المالي والمعالجات المحاسبية، وفي الاستثمار الوقفي يتحقق نمو بطيء في ظل نسبة تمويل طويلة الأجل، خير من أن يتحقق نمو سريع في ظل نسبة تمويل قصيرة الأجل. وهذا يدعونا لتعزيز مفهوم "إدارة الربحية" في المؤسسة الوقفية، وهذا يتحصل في إعداد التقارير المالية من خلال تقدير العمر الإنتاجي المتوقع للأصول طويلة الأجل، أو مخصصات هلاك أو هبوط قيمة الأصول Assets Impairment، أو الاختيار من بين البدائل المحاسبية^(٤).

إن وجود خطة استراتيجية استثمارية للمؤسسة، وهي عبارة عن وثيقة مؤسسية تحدد العائد وحجم المخاطرة، ونظام توزيع الأرباح، واقتطاع نسبة منها لأعمال الاستثمار، وأشكال العقود، وغير ذلك يعزز من الشفافية والدقة التي تحتاجها المؤسسة في تطبيق هذه

(١) انظر: مُجد مصطفى، حوكمة أسواق الأوراق المالية، ص ٨٠، ص ٨٤.

(٢) انظر: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٣٩.

(٣) انظر: حاشيتنا قليوبي وعميرة، ١٠٨/٣.

(٤) أحمد أشرف، خصائص الشركات واستخدام التقارير المالية في إدارة الربحية، ص ٢٣٣.

العملية.

وفي هذا التطبيق، يجب أن نمنع أي ظاهرة لوجود هياكل هرمية تسمح للمستثمرين السيطرة على مشاريع الأوقاف، من خلال شراء الأسهم أو الصكوك لمشاريع الأوقاف، ومن ثم تحويل مشاريع الأوقاف الاستثمارية لاحقاً إلى مشاريع فردية أو لأشخاص باعتبارهم مالكين في المشروع الاستثماري لمؤسسة الأوقاف.

وهذا ما يسمى بـ"قطع حلقات المساهمة المتقاطعة Cross Shareholding بين المصارف أو الشركات"^(١)، وفي عالم استثمارات ممتلكات الأوقاف، إذ قد يستحوذ المساهمون على الحصة الأكبر بالمشروع الوقفي، وبالتالي قد تخرج مؤسسة الأوقاف من هذا المشروع. وهذا يستدعي وضع أنظمة حوكمة لمشاريع الأوقاف الاستثمارية التي تنبثق من هذا التطبيق، وهو استثمار الربيع الفائض من الوقف، وأن توضع لوائح لضبط المساهمين من خارج دائرة الأوقاف، وأن تكون الحصة الأكبر للمؤسسة الوقفية أو الواقفين المتحالفين معها. وقد تبين بالقطع أن الأزمات المالية والتي تصيب المؤسسات المالية عادة تتمحور حول تركيز المخاطر في الصيغ والآليات، وعدم وجود نظام رقابي فعال، والسياسات النقدية كتذبذب أسعار الفائدة، أو التوسع في التمويل العقاري وغيرها من السياسات التي تضر بقطاع المال^(٢)، ما يلزم من مؤسسة الأوقاف أن تضع خطتها الاستثمارية وهي تدرك كل هذه الأبعاد.

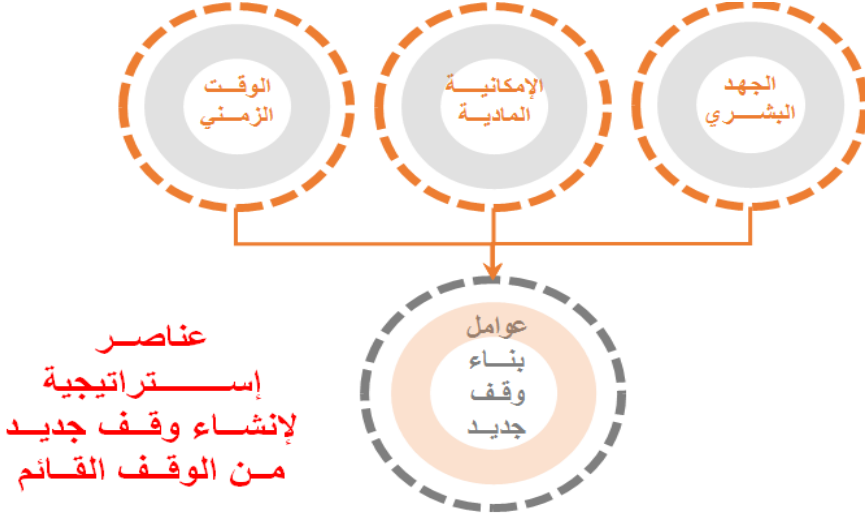
(التطبيق السادس): إنشاء وقف جديد من الوقف القائم يكون بالإدارة والاستثمار الآمن

من التطبيقات المهمة في عمليات الأوقاف، هو إنشاء وقف جديد من الوقف القائم،

(١) عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦١.

(٢) نبيهه بيومي، الأزمة المالية وعلاقتها بحوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي، ص ٥.

وهي بالتحقيق ليست عملية، وإنما هي ثمرة لوجود الحوكمة في إطار عمليات الأوقاف الرئيسية السابقة، وهي خمس عمليات: "استقطاب"، "تسجيل"، "صيانة"، "صرف"، "استثمار"، وإذا ضبطنا حوكمة هذه العمليات وإجراءاتها، سيتمخض بعد ذلك وقف جديد ناتج من الوقف الأصل القائم، وهذا يعتمد على عناصر استراتيجية لأي مشروع، وهي: [الجهد البشري + الإمكانية المادية + الوقت الزمني]. كما هو موضح في الشكل التالي:



بمعنى آخر: أن يتم الاستفادة من الوقف الأصلي لإنتاج وقف جديد، بعد إتمام وحوكمة عمليات الأوقاف السابقة: استقطاب، تسجيل، صيانة، صرف، استثمار الفائض، وهذه هي ثمرة حوكمة نظام الأوقاف. وليتم ذلك لا بد من معالجة محاسبية لعوائد الوقف، سواء أكانت إيجارات لعقارات ووقفية، أو أرباح ودائع أو أوراقاً مالية أو صكوكاً، أو ريعاً لمشاريع ووقفية تتعلق بالزراعة أو الصناعة. ويمكن أن يتم إعادة الاستفادة من الربح المخصص للاستثمار ليعاد استثماره من جديد، شريطة أن يتم استكمال العمليات

الوقفية الرئيسة كما هي. والمخطط التالي يشير إلى بيان الحوكمة وهي تسري في البنية التنظيمية والقانونية للمؤسسة الوقفية:



وهذه هي ثمرة حوكمة العمليات الوقفية، وتعتمد بقدر كبير على حنكة ودراية المؤسسة الوقفية في البعد الاستثماري، وخبرتها في التنبؤ بمبيعات منتوجاتها أو تسويق مشاريعها الاستثمارية، من خلال العوامل التالية^(١):

١. الطاقة الإنتاجية للأوقاف، من خلال القدرات والإمكانات البشرية والمالية.
٢. الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، وقدرة المؤسسة على تسويق مبيعاتها ومشاريعها في ظل وجود منافسين لها، سواء أكان هذا في قطاع الأوقاف أو العمل الخيري.
٣. الأداء السابق لمؤسسة الأوقاف، وما هي الفرص لتحسين الأداء، وتوقع ما يمكن تحقيقه.
٤. قيمة أي متغير داخلي أو خارجي، يمكن أن يكون له الأثر في صعود أو هبوط مبيعات الأوقاف.

إذًا، فالتطبيق السادس بالحصلة هو الثمرة من تطبيق الأداء الوقفي باحترافية، وهذا الأداء كفيل بإنتاج صيغ وأفكار إبداعية في تمويل مشاريع الأوقاف، واستخراج أوقاف جديدة من الأوقاف القائمة، وعُمل به في الدولة العثمانية عندما كان يتم تمويل المشاريع الصغيرة من خلال الوقف النقدي المجمع من عموم المسلمين، فيتم شراء الآلات وأدوات الإنتاج من خلال الوقف النقدي^(٢). والذي يدقق في الأوقاف السابقة أو تلك التي تم الحصول عليها من الأجيال السابقة يُدرك معنى هذا الأمر، أن "المؤسسات التي أسسها أجدادنا العظماء ما تزال باقية كواحدة من المؤسسات الأساسية في الوقت الحالي، إن

(١) قارن مع: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٧٩.

(٢) سفيان كوديد، دور الصكوك الوقفية في تطوير الممتلكات الوقفية، (الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع،

(٢٠١٤)، ص ٣٩.

الجوامع والأسبلة والمعسكرات والمستشفيات، بل حتى المياه التي نشرها، والكثير من الخدمات الخيرية الأخرى التي لا نستطيع حصرها، إنما هي في الحقيقة أمانات وذكريات عزيزة باقية لنا إلى اليوم من تلك المؤسسات^(١).

إن ثمرة التطبيقات السابقة لن تخرج للعلن دون وجود نظام فعال، يعكس الإدارة الحكيمة مع الاستثمار الأسلم، ومن خلال هيكل تنظيمي مرن؛ لأن وجود "هيكل تنظيمي كُفء في أي منشأة هو أساس عملية الرقابة"^(٢).

والهيكل التنظيمي الذي تُمارسه بعض المؤسسات الوقفية، يشوبه الازدواجية والتداخل، وعلاقات تنظيمية غير سوية بين الدوائر الإدارية من خلال المرجعيات التنظيمية والإدارية، فضلاً عن ذلك ضعف التنسيق ما بين الأجهزة المتقاربة في المسؤوليات، ما يتيح ضعف الاستفادة من الموارد المتاحة، وغيرها من المظاهر السلبية^(٣). لكن في الإدارة السليمة والاستثمار الأحكم، يُمكن أن يتم ضبط أي هيكل لأي مؤسسة وقفية؛ لأن الهيكل برأينا يتطور مع حجم الأصول الوقفية، وهذا يؤكد أن الوقف في الإسلام ما هو إلا مؤسسة المؤسسات، أي مؤسسة ولادة، يصدر من الوقف مؤسسات ومؤسسات. باعتبار أن إدارة واستثمار الأوقاف تكون ما بين حالين لا ثالث لهما:

١. ضياع الأصول Asset Stripping الوقفية، بسبب الإدارة التقليدية أو الاستثمار

غير المحكم.

٢. الحفاظ على الأصل، وإنشاء وقف جديد منه بسبب الإدارة المميزة والاستثمار

المناسب.

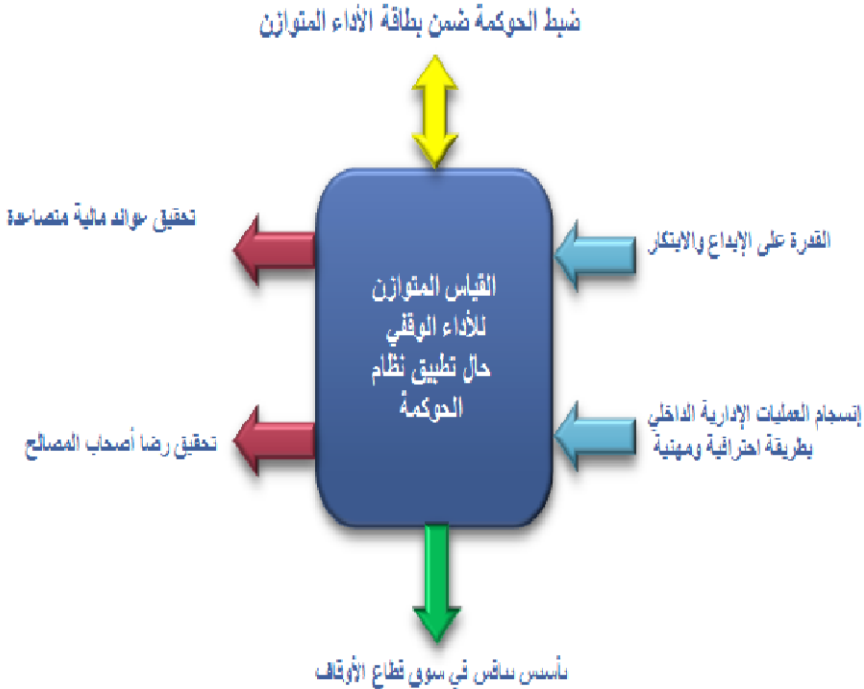
(١) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٥.

(٢) عبدالوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ٥٦.

(٣) قارن مع: ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، ص ٦.

إننا نؤمن إيماناً جازماً أن تطبيق معايير الحوكمة في أداء العمليات الرئيسية للأوقاف - من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بالعملاء والنمو المالي والعمليات الداخلية والابتكار والتطوير - هو موضع صحيح لإنشاء أوقاف ذات حرفية ومهنية عالية في الإدارة والاستثمار، وتغطي جميع ما تم ذكره فقهياً وقانونياً واستثمارياً في حق نظام الأوقاف.

بطاقة الأداء المتوازن، تم التعرض لروحها خلال معايير نظام الوقف، وتناولها بالتفصيل عندما قسّم معايير نظام الوقف، وتم الكشف عن الواقفين والموقوف لهم، والوقف، والصيغة. ولعل في المخطط التالي ما يعزز هذه النظرة من أن السوق الوقفية قد تتطور حال تبنت نظام الحوكمة في عملياتها وتطبيقاتها.



ثانياً: معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف:

لا شك أن تطبيق الحوكمة في قطاع الأوقاف ليس بالأمر السهل، ولا هو أيضاً بالأمر الصعب المستحال تنفيذه، فقد اعتادت بعض إدارات مؤسسات الأوقاف -للأسف في بعض الأماكن أو الأزمان- على الرتابة والتقليد، حتى أصبحت موضعاً لظهور الفساد فيها، إذ أن أسباب ظهور الفساد تتمحور حول تهميش الأجهزة الرقابية، ووجود البيروقراطية، وحصول فراغ في مواقع المسؤولية، فضلاً عن ضعف الرقابة الشعبية، وتمكن الفساد في البيئة الخارجية من اقتحام بيئة الأوقاف الداخلية ما يعجل من ظهوره في أروقة المؤسسة الوقفية.

إن الأزمات المالية التي أصابت العالم في فترات متباعدة ومختلفة أثبتت حقيقة اقتصادية واضحة وهي أن أي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة ليست عصية من السقوط والاندثار حال غابت عنها أنظمة الحوكمة، وأن "الإفصاح السليم والشفافية... أفضل وسيلة لتحقيق الرقابة الخارجية الفعالة والقادرة على الاستجابة لإشارات الخطر"^(١).

إن المطلع بعناية على واقع قطاع الأوقاف، سواء أكان العام منه -والذي تشرف عليه غالباً الحكومات- أو الخاص -والذي يشرف عليه الشركات العائلية أو النظائر المعينين من قبل الواقف على الأغلب- ليدرك أنه ليس من السهل تطبيق سياسات الحوكمة على هذا القطاع؛ لعدة أسباب سوف نتعرض لها لاحقاً.

ويمكن القول: إن هذا القطاع قطاع مؤسسي، يمكن فيه اعتماد السياسات الرشيدة وحوكمة أنظمة الأوقاف لِيُنتج في النهاية عملاً وقفياً ذا جودة عالية.

ولا شك أن هناك عدة عوامل أو تحديات تمنع من التطبيق الصحيح للحوكمة أو

(١) نبيهه بيومي، الأزمة المالية وعلاقتها بحوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي، ص ١٦.

السياسات الرشيدة في مؤسسة الأوقاف، وهذه العوامل واقعة بالعموم في البنية المؤسسية لأي مؤسسة ذات أصول مالية^(١):

وإذ أدركنا وحصرننا هذه المعوقات والصعوبات أمام تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف، سنتمكن من معالجة وتفكيك هذه الصعوبات والمعوقات بغرض تجاوزها، وتطبيق السياسات الرشيدة المطلوبة.

ومن هذه العوائق والصعوبات أمام حوكمة الأوقاف:

١. إدارة المؤسسات الوقفية بطريقة المركزية والسلطوية وبعض الأحيان "الدكتاتورية"، دون مراعاة لمنهجية المؤسسة والتشاورية بين موظفي المؤسسة، فالمدير العام وحده من يرسخ طريقة ومنهج الأداء، فالمركزية لفي إدارة أي مؤسسة وقفية تعتبر خلافاً للحوكمة، بل يجب الاستفادة من كافة التخصصات والخبرات بالمؤسسة لصناعة القرار المؤسسي.

وهذا العامل سيؤدي بالمحصلة إلى فقدان المساءلة؛ فهو تحدٍ من التحديات التي تواجه مؤسسات الأوقاف، وهو: كيف يمكن أن تضع تلك المؤسسات معايير محاسبة لمسؤوليها أو موظفيها، لكي تكافح الفساد الذي قد يظهر في بنيتها أو فروعها، وكيف تحقق المؤسسة موضوع المراقبة الذاتية بين أفرادها، وهنا تأتي مهمة الموارد البشرية في المؤسسة بالتعاون مع الأجهزة الرقابية، علماً بأن الشفافية والمساءلة هما "وجهها العملة التي تضعنا على بداية الطريق نحو التقدم، وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية، وغياهما قد أدى بالتأكيد إلى انخفاض تدفق

(١) قارن مع: عادل رزق، الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، ص ١٥٢، حيمود المختار، الحكامة الإدارية،

الاستثمارات بشقيها المباشر وغير المباشر"^(١).

٢. طغيان شخصية الواقف لا سيما في مؤسسات الأوقاف الخاصة على الأداء المؤسسي أو حتى الاستثماري، ما يعيق تطبيق حوكمة الإدارة والاستثمار في قطاع المؤسسة.

ولهذا رأينا أن:

أ- نفضل الوقف عن ملكية الواقف.

ب- ن عزل الوقف عن إدارة الواقف، وإذا كان الواقف حريصاً على متابعة وقفه، فليكن دوره في المجال الاستشاري أو الإرشادي دون الدخول بالتفاصيل والعمليات التشغيلية.

٣. عدم تبني مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية الحوكمة أو السياسات الرشيدة في تقييم وتقييم أعمال مؤسسة الأوقاف، فموضوع الحوكمة ليس ذا جودة - في نظرهم - ما يؤثر سلباً على واقع الأداء، فتتفشى المحسوبية أو الفساد بين أروقة المؤسسة، فيجب أن تكون الحوكمة مصدرًا أساسيًا في تباحث أعضاء المجلس، وفي اعتماد السياسات والبرامج والأنشطة والميزانيات، وأي تخاذل في هذا الجانب سيكون مرده إلى فساد ومحسوبية داخل هذا المجلس.

وهذا يؤدي إلى ضعف ثقافة مؤسسة الأوقاف [Organization Culture] تجاه الحوكمة والإدارة الرشيدة في البنية الداخلية والخارجية، ما ينتج عنه سلوكيات وممارسات لا تمت إلى مفهوم الحوكمة، كالرشاوي والفساد الوظيفي والإهمال والتعدي والتقصير، ولقد عانت مؤسسة الأوقاف من هذه الظواهر

(١) مصطفى بسيوني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، (مصر، مجلة المال والتجارة، ٢٠٠٨)، ص ٢٠.

السلبية في واقعها نتيجة تدني الثقافة الداخلية والخارجية لمفهوم الحوكمة. إن اعتبار الوقف نظامًا بحاجة إلى حوكمة وسياسات رشيدة في الإدارة، يعني تبني "سياسات وأسس استثمارية ونظم إدارية ومحاسبية ورقابية، تكون في مجملها متفقة مع القواعد الشرعية، وشروط الواقف، والأنظمة والقوانين"^(١). فالنظم المحاسبية لا بد أن تتفق مع السياسات الاستثمارية، فتكون مناسبة لكي يتم اقتناص الفرص الاستثمارية الصحيحة التي تتوافق مع إطار حوكمة الأوقاف. فهناك انسجام كامل ما بين العمليات والإجراءات، أو توافق ما بين المدخلات والمخرجات، ما يعني تسهيل إجراءات الحوكمة بكل يسر ودون تكلف.

٤. من المعوقات التي قد تُعيق أداء المؤسسة الوقفية في حوكمة أوقافها، الفتاوى النظرية غير المتخصصة في الواقع العملي للأوقاف، ونؤكد هنا: [غير متخصصة]، فالمفتي الذي لم يفهم ويدرك الأبعاد العملية لأنظمة الوقف، سوف يصدر فتواه بعيدًا عن الواقع العملي، فتشكل هذه الفتوى مانعًا وحاجزًا نظريًا لمنع الحوكمة في قطاع الوقف.

وهذا يدعونا للتنبيه إلى كون العمل الوقفي يتطور بصورة متسارعة جدًا، إداريًا واستثماريًا، ويتجاوز بمراحل سريعة أي إطار زمني لواقع الفتاوى، لا سيما المتقدمة منها. إن الإفتاء والاعتماد على أقوال المذاهب في مجال الأوقاف، دون العناية بالواقع العملي للأوقاف يعتبر سببًا حقيقيًا لتعطل حوكمة الأوقاف، لا سيما إذا تناولنا واقع نظم الإدارة الحديثة أو واقع تجدد الصيغ الاستثمارية للأوقاف.

(١) قارن مع: مُجَدِّدِ الرَّحاحِلَة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٩٩.

إن المعول عليه هو الاستفادة من هذه الفتاوى والآراء الشرعية في تطوير الأوقاف لا إعاقه أدائها، والذي يُساعد على هذا اعتماد الأسس المحاسبية والرقابية في الأوقاف، والتي تضبط النظرة الفقهية المتجددة للوقف. ومواطن الإفتاء التي يُمكن أن تسبب إعاقه لحوكمة الأوقاف مثل تضارب الفتاوى حول الأساليب الحديثة في استثمار أموال الوقف مثل الاستثمار في الأسهم والسندات، أو تضاربها حول شرعية وقف أسهم الشركات والسندات في قرض، واستثمار أموال الوقف في سندات المقارضة، أو تضاربها حول شرعية اللجوء لتمويل المشاريع الوقفية من المشاركة مع المستثمرين الخارجيين، وطرق تمويل الوقف^(١).

وقد أحسنت الدولة العثمانية -وهي الدولة التي اتخذت من مذهب الحنفية مذهباً رسمياً للدولة- عندما لم تلزم محاكمها الشرعية في الولايات بالتقاضي والقطع في قضايا الأوقاف للمذهب الحنفي، بل جعلت في ذلك سعة، فعلى سبيل المثال الأوقاف المتعددة في المسجد الأقصى كانت تتبع عدة مدارس فقهية، فكانت قضايا الوقف تتبع للمفتي أو القاضي الذي يصرف الأحوال في هذا الوقف، دون تحكم واضح من الدولة في هذا الوقف أو ذلك، وكان ذلك من الأسباب التي جعلت الحيوية تدب في الأوقاف المخصصة لمدينة القدس^(٢).

٥. تدخل الحكومات في قطاع الأوقاف، لا سيما في وزارات الأوقاف، وبدرجة أقل في مؤسسات الأوقاف الخاصة، ما يؤثر سلبيًا على تطوير الأعمال والعمليات. فالبيئة الخارجية محدد مهم من محددات الحوكمة كما سبق بيانه، ولعل الحكومة

(١) قارن مع: مُجَدِّد الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٨٥.

(٢) قارن مع: مُجَدِّد الخطيب وإبراهيم ربايعه، دراسة في وثائق وحجج معاملات الوقف في محكمة القدس الشرعية، ص ٦١.

أو السلطة لها دور كبير، فيجب أن يُمنع تدخلها في قطاع الأوقاف ليتم تطبيق معايير الحوكمة بكل حرية دون تقييد، إذ "يقع على الحكومة العبء الأكبر في إنفاذ حوكمة الشركات وتشجيع العمل بها، وأهم ما يتعلق بالجانب الحكومي هو أن على الدولة وضع إجراءات شفافة وعادلة للخصخصة ونظماً عادلة للضرائب، وسياسة واضحة وقوية لمكافحة الفساد، إضافة على إصلاح المؤسسات الحكومية، - ومنها مؤسسات الأوقاف العامة- وتقوية الكوادر والهيئات القيادية فيها"^(١).

ولعل هذا العائق أو التحدي ليس عامًا لكل حكومة أو دولة تجاه الأوقاف، بل إن هناك حكومات تُلزم مؤسسات الأوقاف بتطبيق معايير الحوكمة والشفافية في أدائها المالي وغير المالي، ولكن هذا الاستثناء من الأصل.

لهذا يعتبر هذا العائق الحكومي مؤثرًا جدًّا، لا سيما إذا كانت هذه الحكومة تتصف بالفساد والبيروقراطية في أنظمتها، فتكون ممارسات وأعمال الأوقاف مرتبطة بهذا الواقع الذي يعزلها عن تطبيق الحوكمة.

٦. ضعف أداء أعضاء مجلس الإدارة أو النظارة في المؤسسة الوقفية، ما يتيح تفشي ظواهر الفساد أو عدم الشفافية، بسبب عدم قدرة أعضاء المجلس على رسم الصورة الصحيحة للمؤسسة.

ويمكن اعتبار النُّظار أنفسهم جزءًا من المشكلات التي تنجم عن ضعف الرقابة عليهم، وبالتالي وجود قصور في الرقابة يعزز وجود مظاهر لهذا الضعف، من ضعف رعاية ورقابة النُّظار لأموال الوقف، أو عدم استثمار أراضي وأموال الأوقاف بالطريقة الصحيحة، أو إهمال صيانة الوقف، أو اعتداء النُّظار على

(١) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، ص ١١٥٩.

أموال الوقف وعجز المستحقين عن مقاضاتهم، وقد أفتى الفقهاء أنه من تعدى على الوقف وجب عليه إعادته، كما يقول المالكية: "ومن هدم وقفًا تعديًا فعليه إعادته على ما كان عليه"^(١).

أو يكون الإهمال لدرجة أنه يتم تمويل مشاريع الوقف من مصادر ربوية، أو تناقص قيمة الأوقاف العقارية نتيجة استبدالها بعقارات أقل من قيمتها السوقية، أو ضعف إدارة نظار الوقف ما يؤدي إلى خفض الدخل السنوي، أو عدم توافر الكفاءات العلمية والعملية المؤهلة والكافية في مجال رقابة الوقف، وغيرها من مظاهر ضعف مجلس النظارة أو الإدارة^(٢).

وهذا يعزز أهمية أن ينتخب ويرشح القادرون على إدارة الأوقاف بعيدًا كل البعد عن المحسوبية والفساد، وكذلك يمكن قياس المستوى الأقل مسؤولية من مجلس الإدارة، وهو النظارة المؤسسية، أو الإدارة التنفيذية للمؤسسة، فإذا كان المجلس ضعيفًا بأعضائه في المراقبة والإشراف ووضع السياسات وإجراءات التقييم وامتلاك مهارة التقييم، فإن ضعف النظارة المؤسسية يكون في الكفاءة والمهارة والخبرة، ويزداد ذلك سواء حال عدم القدرة على عزل هذه النظارة بسبب الفساد المستشري في المؤسسة. إن ضعف أداء أعضاء المجلس سيؤدي بلا شك إلى قصور الأداء في مختلف المستويات الوظيفية، ويكون من الصعب ربط البرامج التي تعتمد عليها مؤسسة الأوقاف بأهداف الموازنة العامة، فيكون هناك بنود مالية غير مرتبطة بأهداف محددة، وهذا خللاً للعمل المؤسسي الحديث الذي يربط عملية

(١) حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، ٤٨١/٥.

(٢) قارن مع: مُجَدِّد الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٨٣.

الموازنة إلكترونياً بالأهداف الذكية أو اعتبار الموازنة كعملية تخطيطية^(١).
 ٧. التأثير السلبي للبيئة الخارجية لمؤسسة الأوقاف، فدولة تنتشر فيها المحسوبية والفساد والرشاوي سيؤثر هذا قطعاً على الأداء المهني في المؤسسة، فالأثر واقع، وهنا تأتي مهمة مجلس الإدارة والقيادة العليا للمؤسسة من الحد من هذا التأثير الخارجي على أدائها.

فعلى المجلس دور رئيس في عزل المؤسسة كلياً عن هذا الواقع، فيتم تحصين المؤسسة داخلياً بالقوانين والتشريعات واللوائح التي تلزم تطبيق معايير الحوكمة في هذا البيئة السلبية، ما يضعف نحر الفساد في بنية المؤسسة الوقفية.
 وعلى الرغم من ضخامة الفساد الاجتماعي والاقتصادي في مرحلة من مراحل الأمة الإسلامية، لكن كانت مؤسسة الأوقاف مستقرة وتشق طريقها في تقديم إنجازات وقدرات ضعفت عنها مؤسسات الدولة، والسبب يعود في الغالب إلى النظرة المؤسسية في إدارة الأوقاف.

٨. عدم تدبير الحجم الضخم للأوقاف كمورد وأصول سواء أكانت مادية أو بشرية، لا سيما إذا كان الإيرادات والريع الوقفي ضخماً ومرتفعاً، وقد تم معاينة هذا في العصر العثماني، حتى توسعت وتضخمت الأوقاف بشكل غير طبيعي، حتى مثل العدالة الاجتماعية في المجتمع الإسلامي آنذاك، حتى قيل من باب التندر أن تأخر الرواية عند العثمانيين سببه أنه لم يكن عندهم احتياجات اجتماعية حقيقية بسبب الوقف، وبعبارة أدق: لم يكن عندهم المسألة حتى تظهر الرواية^(٢).

(١) إبراهيم عطية، الاتجاهات الحديثة في موازنات المجالس المحلية، (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧١)، ص ٢٥.

(٢) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٦.

هذا الحجم الضخم أو الريع المرتفع إذا لم يتم استيعابه مبدئيًا، ووضع الخطط والعمليات الصحيحة لضبطه، سيكون مصدرًا من مصادر الفساد داخل المؤسسة، كما أن تزايد حجم الأوقاف دون رقابة أو ضبط مالي كلما تزايدت فرص الفساد والرشاوي والمحسوبية داخل أروقة المؤسسة يؤدي إلى غياب الشفافية خصوصًا في مجال الميزانيات والصرف، وهذا يتمثل غالبًا عند وضع الموازنة، والتنبؤ غير الدقيق في مجالات تنزيل المصاريف على النفقات المحتملة، فضلًا عن ذلك كله، كيف يمكن المراقبة على وضع الميزانية فضلًا عن الكشف عن بنود الصادر والوارد.

ولهذا يتوجب "تطبيق نظام الموازنة والتخطيط والبرامج بأنه فرض أسلوب من التفكير العلمي على عملية اتخاذ القرارات"^(١).

وكذلك يمكن اعتبار التضخم [Inflation] مدخلًا لتقلب الأسعار ودخول موضوع الاحتكارية من قبل الموردين، ما يؤدي إلى الفساد^(٢)، هذا كله مظهر من مظاهر عدم التدبير للأصول الضخمة للأوقاف.

وليس دقيقًا أن يذهب البعض إلى القول بصغر "حجم كثير من المؤسسات الوقفية، وقلة مواردها، وبالتالي فإن تطوير أنماط إدارتها وإخضاعها لمتطلبات الحوكمة، يزيد من أعبائها المالية، مما يؤثر على تحقيقها أهداف الواقف"^(٣).

فالأوقاف لم تكن بهذا الضعف الهزيل بمواردها وريعها لولا الإدارة الضعيفة أو الاستغلال الذي تعرضت له، ولو كانت هناك إدارة صحيحة لما صغر حجم هذه المؤسسات على الإطلاق. إن مشاكل تضخم الموارد الوقفية أدى إلى ظهور ما

(١) إبراهيم عطية، الاتجاهات الحديثة في موازنات المجالس المحلية، ص ٥٨.

(٢) انظر: هدى مُجَد، الفساد والتضخم، ص ٢٨٩، العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ٥٣.

(٣) مُجَد رمضان، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين ص ١٧.

يسمى بـ "دكتاتورية البيروقراطية"^(١)، وهو نمو هائل للإمكانيات في ظل ضعف تطور الأجهزة الرقابية.

٩. يمكن اعتبار مشاكل الواقفين أنفسهم تجاه الوقف أحد معوقات حوكمة الأوقاف، ونقص ذلك قضايا تسجيل الأوقاف، وحسم ملف الوقف إذا كان مُشاعاً ومشتراً في أملاك الذرية والورثة، أو وجود مشاكل قانونية في شروط الواقف، فيكون الوقف أشبه ما يكون بالوقف المعلق، ملكيته قائمة وتشغيله معطل^(٢).

وبصورة أوسع يمكن اعتبار عدم قدرة المؤسسة الوقفية على فهم أو استيعاب مصالح أصحاب المصلحة [Stakeholders] في الوقف معوقاً رئيساً في حوكمة الأوقاف، لأن كل واحد من هذه الأطراف له مصلحة في الحوكمة والإدارة الرشيدة للأوقاف بصورة طردية.

١٠. فرض القوانين والتشريعات التي تمنع من تمكن المؤسسة الوقفية من تطبيق معايير الحوكمة في أدائها أو استثماراتها ومشاريعها، مثل قوانين الإيجارات والحكر^(٣)، والتي تفرض على المؤسسة الوقفية عدم تطبيق أجره المثل على ممتلكاتها السوقية بسبب قوانين وتشريعات تمنع هذا.

وما زالت بعض الأوقاف إلى الآن تعاني من هذه التشريعات والنظم لأنها تحد من قدرة مؤسسة الوقف على الاستثمار وزيادة ريعها بطريقة استثمارية^(٤).

(١) أحمد عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، ص ١٣.

(٢) قارن مع: مُجَدِّ الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٨٢.

(٣) حاشية ابن عابدين، ٥٩٨/٦.

(٤) مؤسسة الوقف في عكار بشمال الجمهورية اللبنانية، تعاني دائرة الاستثمار فيه من قلة الريع، بسبب أن القوانين المعمول بها في لبنان تلزم المؤسسة بعدم زيادة الأجرة على المستفيدين من محلات الأوقاف، ما يجعل القيمة التجارية

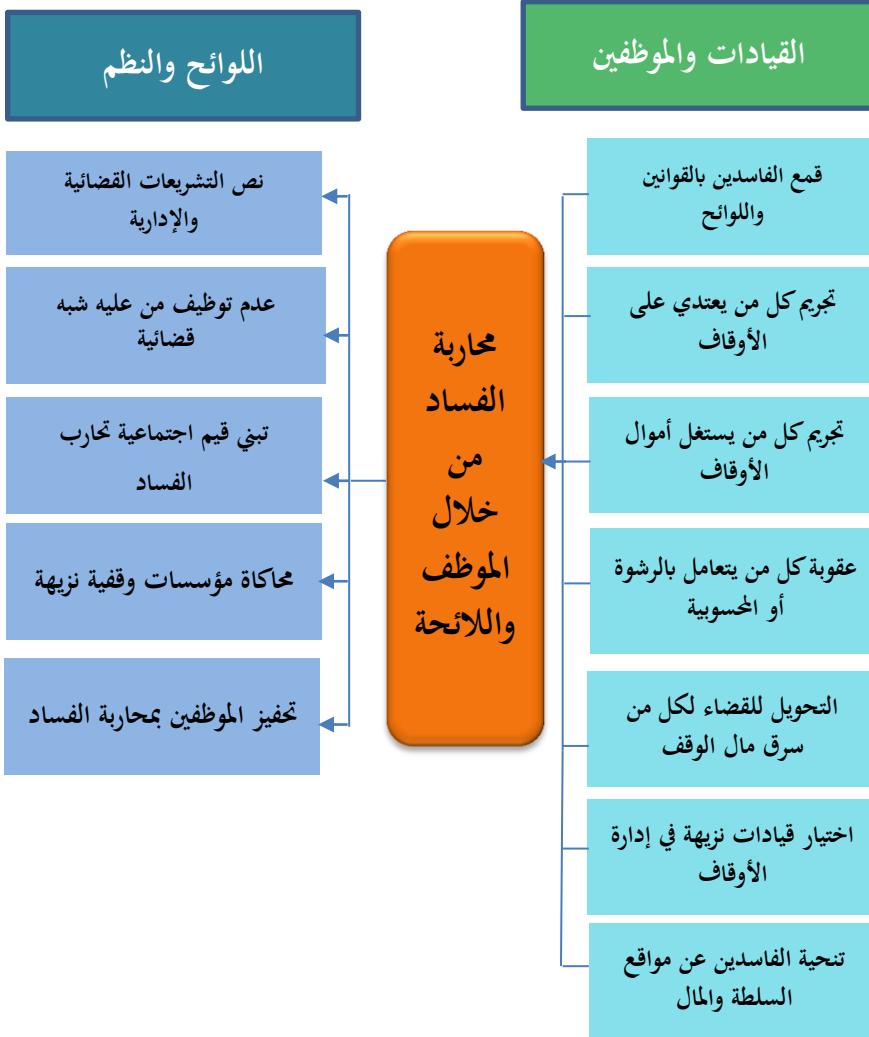
١١. فقدان ديناميكية المؤسسة الوقفية في إيصال المعلومة الدقيقة في وقتها المناسب، أو عدم وجود قدرة ومهارة وكفاءة في تدفق البيانات والمعلومات والإحصائيات لأصحاب مصلحة الوقف، كلٌ حسب حاجته واهتمامه، لا سيما في الوقت المحدد، فصاحب الاستثمار يُهمه الكشف المالي ليتخذ القرار الاستراتيجي في الاستثمار أو تأجيله، وأعضاء اللجنة الشرعية يحتاجون تقارير بوقتها كي تصدر الفتوى المناسبة، والأجهزة الرقابية الخارجية تحتاج معلومات دقيقة كي تنشئ تقرير المراقبة المستقل، وهكذا. فسيولة المعلومة الوقفية في إطارها الصحيح سيكون له أثر واضح في حوكمة الأنظمة والعمليات والإجراءات، وسوف يساعد على تطوير بنية المؤسسة بطريقة صحيحة.

١٢. توسع مظاهر الفساد الإداري والمالي في قطاع الأوقاف أحد أبرز العوائق والتحديات لتطبيق حوكمة الأوقاف، ومن معالم الفساد ضعف الوعي العام بخطور الفساد، وعدم وجود التزام من السلطة الحاكمة بمحاربة الفساد، لا سيما الحكومة أو الوزارة، وضعف الاستجابة المؤسسية للأوقاف في محاربة الفساد، وعدم كفاءة الإدارة المؤسسية لمحاربة هذه الظاهرة، وعدم التعاون مع الصحافة الحرة أو تعميم الأخبار التي تتناول بموضوعية جرائم الفساد في وزارة الأوقاف، وعدم وجود بيئة اجتماعية حاضنة لمحاربة هذه الظاهرة.

وكذلك يمكن القول إن عدم جود تعاون وتنسيق واضح بين قطاع الأوقاف العامة وقطاع الأوقاف الخاصة في رصد وحصر مظاهر الفساد يعتبر من معوقات الحوكمة في قطاع الأوقاف.

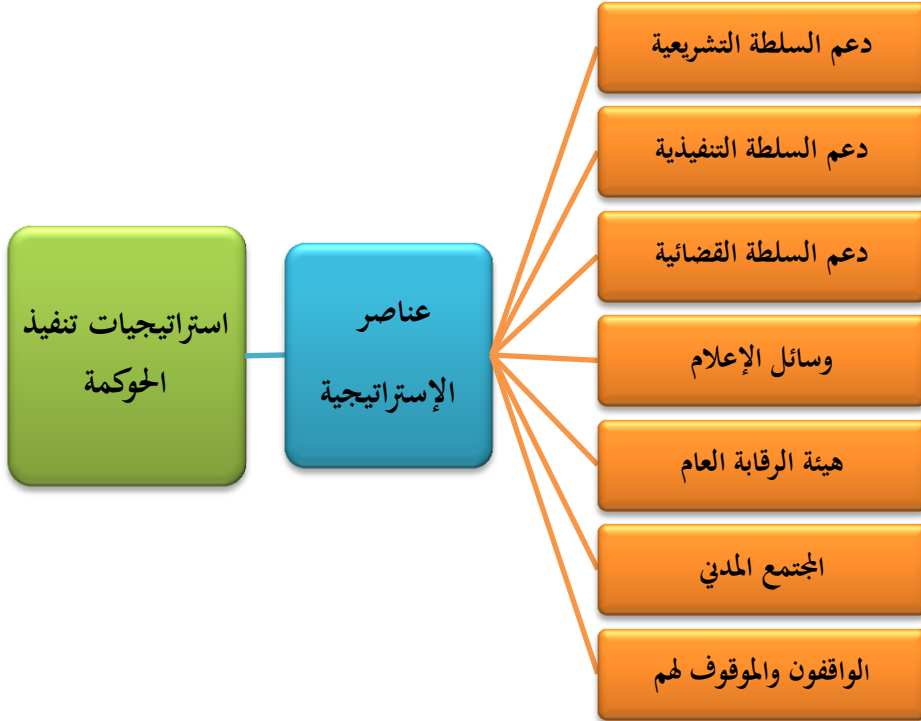
ومحاربة الفساد تتم من خلال جناحي المؤسسة، [الموظفين]، [اللوائح والنظم]، كما في المخطط التالي:

الحد من ظاهرة الفساد في مؤسسة الأوقاف



ويمكن حصر إستراتيجيات محاربة الفساد وتفشيهِ بمؤسسة الأوقاف من خلال عناصر هذه الإستراتيجية، وهي:

دعم كافة السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية، ويضاف لهم سلطة وسائل الإعلام، وهيئات الرقابة المدنية، ومنظمات المجتمع المدني، مع الأخذ بعين الاعتبار الوعي بأهمية الحوكمة لدى فئة الواقفين، وهم من يوقف ماله لغرض ما، ويجعل المؤسسة الوقفية ناظرة عليه، وفئة الموقوف لهم، وهم بالنهاية من يستلم الربح من الناظر، فيجب عليهم أن يدققوا في مهنية واحترافية هذه المؤسسة التي تعطيهم حقوقهم، ولعل الشكل التالي يشير إلى هذا بوضوح.



١٣. التعدي بقوة الاستعمار والاحتلال الأجنبي على مصادرة أوقاف المسلمين وأحباسهم.

لقد ثبت تاريخيًا وما زال الأمر قائمًا إلى يومنا هذا، وصار هذا الأمر حقيقة تاريخية لا تقبل الشك، وهو ما أن يتم احتلال بلد مسلم، إلا تكون أوقافه معرضة للاعتداء والمصادرة والسرقة، وفي أحسن الأحوال يتم تركها دون إدارة رشيدة ما يضعف من أدائها وإنتاجها، حتى تتعطل وتندثر.

والأمر قائم منذ الاستعمار الأجنبي في القرن التاسع عشر، والشواهد التاريخية على هذا كثير، لا سيما في الدول التي استطال فيها الاستعمار، كفلسطين والجزائر ومصر وألبانيا والبوسنة والمغرب وسوريا وغيرها من الدول.

والأمثلة على هذا كثيرة، منها مثلًا إقامة المقبرة اليهودية الكائنة في رأس العامود شرقي مدينة القدس، وهي عبارة عن موقع لأوقاف خيرية للمسلمين، وقفها السلطان صلاح الدين الأيوبي في ١٧ ذي الحجة ٥٨٤هـ/١١٨٨م، وكذلك وقف حارة المغاربة الملاصقة للمسجد الأقصى، والتي تصل مساحتها إلى أربعين دونمًا، تم مصادرتها عام ١٩٦٧، ولم يقف الأمر عند الأوقاف الخيرية، بل حتى الأوقاف الذرية وصلها الاعتداء، فوقف المحسنة المقدسية السيدة أمينة الخالدي ١٣٦١هـ/١٩٤٢م تعرض له، وأقيم عليه ما يعرف بالمقر العام لحرس الحدود^(١).

هذا الاعتداء السافر على أوقاف المسلمين لا يغير من الحقيقة، وهي أن أوقاف المسلمين هي أوقاف للمسلمين يجب أن تعود لملكهم حال ملكوا القوة والمنعة، وأن المحتل الأجنبي يجب أن يتحمل كلفة هذا، ولا شك أن ظرفية الاحتلال والاعتداء على أوقاف

(١) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٥٦.

المسلمين يضعف من إجراءات الحوكمة والسياسات الرشيدة في بنية المؤسسة الوقفية، ولكن هذه الظرفية ستزول إن شاء الله، ويجب على القائمين على المؤسسة الوقفية تحت الاحتلال تبني حلول ابتكارية لغرض حفظ أوقافهم من الاعتداء عليها، منها تشويه المحتل إعلاميًا، ومقاضاته في المحافل الدولية، وغيرها من الإجراءات والحلول التي تعزز من الحفاظ على أصولهم الوقفية.

ولعل الأهم للمؤسسة الوقفية وهي تقع تحت الاحتلال أن تعتمد على المحافظة على الأصول الوقفية، فيجب مسحها وتسجيلها رسميًا، لكن للأسف قد يقع خلاف ذلك، كما حدث مع المحكمة الشرعية في القدس، التي "لم تقم بإجراء مسح شامل لكافة الوقفيات المسجلة في سجلات المحكمة الشرعية في القدس"^(١).

ومما يلحق في هذا الجانب أيضًا، عدم الاستقرار السياسي في المجتمعات والدول الأمر الذي يؤثر سلبيًا على واقع بنية المؤسسة الوقفية، ومثال على ذلك، هلاك العديد من المؤسسات الوقفية في الفترة التي تلت تحرير مدينة القدس على يد صلاح الدين الأيوبي، ٥٨٣هـ/١١٨٧م، ففي عام ٦١٦هـ/١٢١٩م إذ تعرضت المدينة المقدسة لقلقل سياسية أثرت على بنية الوقف، فاحتل الصليبيون القدس مرة ثانية في عام ٦٢٦هـ/١٢٢٩م، واستمر احتلالهم حتى ٦٣٧هـ/١٢٣٩م، ثم احتلوها مرة ثالثة عام ٦٤١هـ/١٢٤٣م، مما أدى إلى فساد بنية العديد من المؤسسات الوقفية في مدينة القدس، وهي من أكثر المدن الإسلامية وقفًا.

(١) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٥٧.

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

بعد الانتهاء من مباحث الدراسة حول حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، نقف الآن لنختتم هذه الدراسة بأهم النتائج التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:

١. حوكمة الأوقاف كقيلة بإزالة الشكوك والأفهام السقيمة والخطئة تجاه دور الأوقاف في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات والدول.

٢. إن نقيض الحوكمة والإدارة الرشيدة للأوقاف هو الفساد المالي والإداري، ولقد عانت المؤسسة الوقفية من الفساد المالي والإداري الشيء الكثير، ولكن بفضل المخلصين وأصحاب الفكر والمشورة، اتجهت المؤسسات الوقفية نحو التصحيح في الكثير من بلاد المسلمين عبر تطبيق أنظمة الحوكمة والسياسات الرشيدة.

٣. من أبرز معايير تحقيق الحوكمة في واقع العمل الوقفي المؤسسي هو: الفصل ما بين الواجب ووقفه، فلا سلطة إدارية يجب أن تكون له على وقفه، أو الفصل بين الملكية والإدارة، وداخليًا تتحقق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف من خلال الفصل ما بين مسؤولية مجلس النظارة ومسؤولية المدير التنفيذي أو المدراء.

٤. أحد معايير الحوكمة بالنسبة للأوقاف التركيز على البعد الأخلاقي الذي يُترجم السلوكيات لنظام حوكمة الشركات، باعتبار أن الأوقاف مؤسسة خيرية خدمية اجتماعية.

٥. حوكمة الأوقاف تعني إذا طبقت أن تكون هناك بيانات واضحة للجمهور والعملاء، وأن تحقق النظارة الوقفية أعلى قيمة لأصولها الوقفية وربعها السنوي، أي أن تلزم الإدارة الوقفية بالأعمال الرئيسية بدون تشتت الجهود.

٦. الشفافية في الأداء الوقفي المؤسسي من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، وتقديم التقرير السنوي بموعده، وعدم تسريب معلومات قبل الإعلان عنها رسميًا،

وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، وربط المستثمرين بصانع القرار المؤسسي، وتحديث بيانات المؤسسة بصورة دورية.

٧. النزاهة في الأوقاف تعني المعادلة العادلة لكل من الواقفين والموقوف لهم، وأن يكون رئيس مجلس الإدارة أو النظارة مستقلاً عن الإدارة التنفيذية للمؤسسة، وأن يكون هناك لجنة مراجعة وتطوير من أعضاء المجلس مستقلة عن المؤسسة، فضلاً عن لجنة تدقيق ومراقبة خارجية لا علاقة لها بالمجلس أو المؤسسة.

٨. تعتمد الأصول المحاسبية ولجان التدقيق الداخلي، والمراقبة الداخلية والخارجية على الأصول العامة والضوابط الفقهية للوقف، فهي الأصول والضوابط التي تربط النظرة المحاسبية والمراقبة بأموال الوقف.

٩. مفهوم المساءلة للأوقاف يعني إنجاز الأعمال بعيداً عن المصالح الشخصية، والحزم واللوائح التنظيمية، وجود نظام عقوبات وردع ضد المخالفين، ووجود نظام اجتماعي يؤكد السلوك الاجتماعي الجمعي بالمؤسسة.

١٠. التركيز والاهتمام بجانب المحاسبة والمساءلة لقيادة المؤسسة الوقفية، وصناعة القرارات فيها، يُعين على الوضوح والإنجاز في برامج الإصلاح، كما أن أبعاد الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة والاستجابة هي أقوى الأبعاد تأثيراً في أنظمة وعمليات الأوقاف الرئيسية، وهي أبعاد ترسم الإصلاح المؤسسي للمؤسسة الوقفية.

١١. اعتماد المعايير الدولية [International Standard] في كل ما يخص الحوكمة، لأن الوقف هو نظام اجتماعي اقتصادي دولي ينتشر في كل بقاع العالم، وينتشر في الدول الإسلامية وغير الإسلامية.

١٢. كلما سادت مصطلحات الحوكمة والشفافية والنزاهة والاستجابة وغيرها في واقع المؤسسات الوقفية أداء وعملاً، مقابل انحسار مفاهيم الفساد والمحسوبية والرشوة، كلما تقدمت الأوقاف وازدهرت ونمت وتطورت.

١٣. نشر التوعية بمفهوم الحوكمة لموظفي الأوقاف يجب أن يترافق مع تشكيل مؤشرات لحساب الحوكمة المستجيبة لدى القيادة والموظفين في المؤسسة، مع وجوب اعتماد نظام المكافأة للموظف المساهم في تطبيق معايير الحوكمة، ونظام العقوبة لمن أهمل في تنفيذها.

١٤. أحد أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الرقابة تقييم وتقويم المخاطر من خلال الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للتدقيق الداخلي، مع أهمية الاستفادة من مكاتب التدقيق المحلية أو الدولية لا سيما في ظل عوز الكفاءات المتخصصة بالمؤسسات الوقفية، لغرض تدقيق ومراقبة تطوير أعمال المؤسسة.

١٥. كي تنجح عملية التدقيق والمراقبة بشقيها الداخلي والخارجي يجب أن يكون هناك دعم من مجلس الإدارة والإدارة العليا للمؤسسة، واعتماد كل ما ينفذ عنها من توصيات.

١٦. الإعلام -ووسائله المختلفة النزيهة والموضوعية- يعتبر مانعاً وحصناً من وقوع المؤسسة الوقفية في الفساد المالي والإداري، والتكامل ما بين وسائل الإعلام والرقابة الشعبية من أنجع وسائل فرض معايير الحوكمة على مؤسسة الأوقاف، لا سيما إذا أضيف لهما إدارة تدقيق ورقابة داخلية مميزة.

١٧. التسرع في إصدار التشريعات واللوائح الإدارية أو المالية بدون التدقيق فيها، أو في صيغها القانونية، أو عدم دراسة قوانين الأوقاف ذات الصلة مع المؤسسات المتعاونة، كله مدعاة لأن ينخر الفساد في بنية المؤسسة الوقفية. في المقابل، إن

الجمود القانوني أو الاستبطاء في إصدار الأحكام النافذة لمصلحة الأوقاف في العديد من الدول، يُعزز من مستويات الفساد والتعدي على مؤسسة الأوقاف، مثل قوانين الأجرة والضرائب.

١٨. إذ لم يكن هناك راي، فلن يكون هناك مكان للمرتشي، وهذا لن يتحقق إلا في ظل أنظمة الحوكمة والسياسات الرشيدة في مؤسسة الأوقاف، وهذا يستدعي أن تكون البيئة الخارجية نظيفة، لا سيما في مجال القطاع الحكومي، حيث أن نظافة هذه الأجواء مدعاة حقيقية لكي تنمو مؤسسة وفاقية رائدة في المجتمع، وفي ظل القرارات والصلاحيات وتبسيط الإجراءات المناسبة.

١٩. عدم الالتفات إلى الدعايات والشعارات التي تصدر عن قيادات المؤسسة الوقفية بخصوص محاربة الفساد وتطبيق أنظمة الحوكمة، ما لم تقترن بدلائل وبراهين في التطبيق الفعلي للحوكمة في بنية المؤسسة الوقفية، لأن أغلب الدول التي تقع في قمة هرم الفساد في العالم تزعم محاربتها للفساد الإداري والمالي.

٢٠. لن ينجح أي معيار من معايير الحوكمة إذا كانت السلطة القضائية المشرفة على الأوقاف وملفاتها المختلفة سلطة فاسدة، بل يجب أن تكون سلطة مستقلة تمامًا عن السلطة السياسية، وقرارها نافذة ضمن السلم القضائي.

٢١. إن الاهتمام الحكومي بحوكمة القطاع الوقفي العام منه أو الخاص سيؤثر قطعًا في اقتصاديات الدولة، لأن مصير العمل الوقفي المؤسسي يصب بالنهاية في خدمة أهداف الحكومة في مجال التنمية والاستدامة.

٢٢. ومن المهم مراعاة أن تفصل السلطات التنفيذية في إدارة الوقف لتحقيق حوكمة أداء جيده ومتكاملة.

٢٣. مجلس نظارة الوقف وتحدد مهامه وصلاحياتها وفق شرط الواقف ويراعى في

تشكيله تنوع الوظائف حسب حاجة الوقف.

٢٤. تكوين لجنة أو مجلس أو شركة للاستثمار وتحدد مهامها وصلاحياتها وتكون مرجعيتها مجلس النظارة ... مع التركيز على الجانب المهني المالي والاستثماري فيها مع الحرص على صيانة واستدامة الوقف.

٢٥. المصرف الوقفي: وهو جهة تابعة لمجلس النظارة تعنى بالصرف على الأوقاف وفق مهام وصلاحيات محددة ... وقد تتعدد أشكال وأنواع هذا المصرف (مؤسسة مانحة، مؤسسة وقفية، شركة وقفية، مكتب خيرى) ويمتاز هذا الأسلوب بفصل السلطات وتعزيز الرقابة والحوكمة أكثر.

أما التوصيات، فإننا نرى بضرورة العمل على:

١. إنشاء معهد مختص بـ(حوكمة الأوقاف)، يأخذ على عاتقه التأكد من شهادة الرقابة والتدقيق على أعمال مؤسسات الأوقاف في العالم الإسلامي، ويكون القياس المرجعي Benchmarking لكل قطاعات الأوقاف في العالم الإسلامي، من خلال فرق خبراء [Think Tanks] لرصد المشاكل والحلول.

٢. إنشاء مجالس استشارات [Deliberation Councils] لكل أصحاب المصالح في المؤسسة الوقفية، من القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، فهم الأقدر على ضبط معايير الحوكمة في برامج وفعاليات المؤسسة الوقفية.

٣. ضرورة سن قانون [أوقاف ضد الفساد]، ونظم المساءلة [Performance Accountability]، لمكافحة كل أشكال الفساد الإداري والمالي في بنية المؤسسة الوقفية، وعلى مستوى الأفراد والقيادات واللوائح والنظم، بالتعاون مع الجهات الرقابية الداخلية والخارجية، وسلطة القضاء والإعلام في الدولة.

٤. العمل على إصدار دراسة مقارنة ما بين تنفيذ الحوكمة والإدارة الرشيدة في

- الأوقاف الحكومية والأوقاف الخاصة، والمقارنة بين الوقفين، وملاحظة تطور برامج الإصلاح المؤسسي فيهما.
٥. إعداد لوائح بسياسات وأعمال وأهداف التدقيق الداخلي لأعمال الأوقاف، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ويتم اعتمادها من الإدارة العليا، وتعميمها على موظفي المؤسسة الوقفية.
٦. تعيين موظفي الأوقاف يجب أن يتم بعد التوقيع على وثيقة الحوكمة والسياسات الرشيدة للمؤسسة، وأن يكون هناك التزام وظيفي حسب مؤشرات الأداء.
٧. لا مانع شرعي أو قانوني أو حتى اجتماعي من التشهير بمن استولى على أموال الأوقاف وتعدى عليها، وإسقاطه اجتماعيًا، وتحويل ملفه للقضاء مادام قام بخيانة أموال المسلمين.
٨. تحويل قضايا من اعتدى على أوقاف المسلمين واستولى عليها سواءً أكان بالقوة - كاحتلال - أو استولى عليها اختلاسًا وحيلةً ولم يتمكن القضاء المحلي من استرجاعها، من عرضها على المحاكم الدولية، لأنها أمانات تخص حقوق المسلمين.

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية

ثانياً: قائمة المصادر والمراجع الإنجليزية

فهرس المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية

١	ابراهيم العطيات، كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي وأثرها على الحاكمة المؤسسية، (جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه، ٢٠١٢).
٢	إبراهيم الغصن، التصرف في الوقف، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، رسالة دكتوراه، ١٤٠٩هـ).
٣	ابراهيم صالح، اثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال، (مصر، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد ١٧، العدد ١، ٢٠١٣).
٤	ابراهيم عطية، الاتجاهات الحديثة في موازنات المجالس المحلية، (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧١).
٥	ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، (القاهرة، دار الحديث، ط ٣، ١٩٩٧).
٦	ابن المهام، فتح القدير، (القاهرة، دار إحياء التراث العربي، ط.ت).
٧	ابن تيمية، مجموع الفتاوى، جمع: عبد الرحمن بن محمد، (الرياض، دار عالم الكتب، ١٩٩١).
٨	ابن حجر، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، (بيروت، مؤسسة مناهل العرفان، ط.ت).
٩	ابن حزم، المحلى شرح المجلى، تحقيق: أحمد شاكر، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط ١، ١٩٩٧).
١٠	ابن رشد، البيان والتحصيل، تحقيق: أحمد الحبابي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، ١٩٨٥).
١١	ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام هارون، (بيروت، دار الجبل، ط ١، ١٩٩١).
١٢	ابن قدامة، المغني، تحقيق: عبد الله التركي وعبد الفتاح الحلو، (القاهرة، هجر للنشر والتوزيع، ط ٢، ١٩٩٢).
١٣	ابن مفلح، الفروع، تحقيق: عبد الله التركي، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط ١، ٢٠٠٣).
١٤	أحمد أشرف، خصائص الشركات واستخدام التقارير المالية في إدارة الربحية، (مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٠٠٧).
١٥	أحمد المرشدة، الأبعاد التنموية للوقف الذري، (الجزائر، جامعة الخلفة، مجلة دراسات وأبحاث، ٢٠١٣).
١٦	أحمد جمعة، التدقيق ورقابة الجودة، (عمان، دار صفاء للنشر، ط ١، ٢٠١١).
١٧	أحمد عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، (المنظمة لعربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٥).

١٨	إدارة وتتمير ممتلكات الأوقاف، (جدة، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ط٣، ٢٠٠٤).
١٩	أشرف جمال الدين، حوكمة الشركات: خطوات نحو التطبيق، (مصر، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي ٢٠٠٦).
٢٠	أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط١، ٢٠٠٤).
٢١	أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط١، ٢٠٠٦).
٢٢	آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١).
٢٣	إمام آل خليفة، صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة، (مصر، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، ٢٠٠٧).
٢٤	انتصار محوج، إثبات الوقف العام في التشريع الجزائري، (الجزائر، دفاتر السياسة والقانون، ٢٠١١).
٢٥	أنور الفزيع، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون الكويتي، (جامعة الكويت، مجلة الحقوق، ١٩٩٩).
٢٦	الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، (عمان، منتدى الفكر العربي، ط١، ٢٠١٤).
٢٧	بندر السويلم، زوال ملك الواقف عن الوقف، (السعودية، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ١٩٩٨).
٢٨	البهوتي، كشف الفناع عن متن الإقناع، تحقيق: إبراهيم أحمد، (مكة المكرمة، دار عالم الكتب، ٢٠٠٣).
٢٩	بيترم بلاو، البيروقراطية في المجتمع الحديث، ترجمة: إسماعيل الناظر ومعد كيالي، (بيروت، دار الثقافة، ١٩٦١).
٣٠	تھاني العازمي، نماذج للأحكام القضائية في الأوقاف الخيرية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١٤).
٣١	توفيق عبد الجليل، المحاسبة الحكومية، (الجامعة الأردنية، ط١، ٢٠٠٣).
٣٢	جاسم بو غيث، نماذج للأحكام القضائية في الأوقاف الخيرية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط١، ٢٠١٤).
٣٣	جمعة الزريقي، مباحث في الوقف الإسلامي، (طرابلس، لا يوجد دار للنشر، ٢٠٠٧).
٣٤	جون دوناهيو، قرار التحول إلى القطاع الخاص، (القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة، ط١، ١٩٨٩).

٣٥	حاشية ابن عابدين، تحقيق: عبد المجيد حلي، (بيروت، دار المعرفة، ط١، ٢٠٠٠).
٣٦	حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط١، ١٩٩٦)
٣٧	حاشيتا قليوبي وعميرة، (القاهرة، دار إحياء الكتب العربية، ط.ت.).
٣٨	حسام الحجاوي، الأصول العلمية والعملية في المحاسبة الحكومية، (عمان، دار الحامد للنشر، ط٢، ٢٠٠٤).
٣٩	حسن خطاب، ضوابط استثمار الوقف في الفقه الإسلامي، (الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، مؤتمر الرابع للأوقاف، ١٤٣٤هـ/٢٠١٣م).
٤٠	حسن عوضا، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، (بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط١، ١٩٨٣).
٤١	حسين الأسرج، الحوكمة والامتثال في البنوك الإسلامية، (الأردن، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عدد٣، ٢٠١٣).
٤٢	حسين الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية: بين النظرية والتطبيق، (بدون مكان نشر، ٢٠١٠).
٤٣	حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، (السودان، جامعة أم درمان، رسالة دكتوراه، ٢٠١١).
٤٤	حسين سمحان، الحوكمة في المصارف الإسلامية، (السعودية، مجلة عبد الرحمن السديري، ٢٠١١).
٤٥	حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية: بين النظرية والتطبيق، (بدون مكان نشر، ٢٠١٠).
٤٦	الخطاب، رسالة في حكم بيع الأحباس، تحقيق: إقبال المطوع، (الإمارات، الأمانة العامة للأوقاف بالشارقة، ط١، ٢٠٠٦).
٤٧	حواشي الشرواني وابن قاسم العبادي، ضبط: مُجَد الخالدي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط١، ١٩٩٦).
٤٨	حيمود المختار، الحكامة الإدارية، أسسها وعوائقها، (الرباط، ورشة الحكامة الإدارية والمواطنة، ١٦ مايو ٢٠٠٩).
٤٩	خالد الخطيب، مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية، (عمان، مكتبة المجتمع العربي، ط١، ٢٠١٠).
٥٠	خالد الشعب، النظارة على الوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠٠٦).
٥١	خالد المشعل، الحوكمة الاقتصادية، المفاهيم والسياسات، (القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية،

	(٢٠١٠).
٥٢	خالد حسين، العلاقة بين خصائص لجنة المراجعة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية، (مصر، مجلة الفكر المحاسبي، مجلد ١٣، العدد ١، ٢٠٠٩).
٥٣	الرحيبياني، مطالب أولى النهى في شرح غاية المنتهى، (دمشق، المكتب الإسلامي، ط.ت.).
٥٤	زاهرة سواد، محاسبة المنشآت العامة والخاصة، (عمان، دار الولاية للنشر، ط ١، ٢٠١١).
٥٥	الزليعي، تبين الحقائق، تحقيق: أحمد عناية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط ١، ٢٠٠٠).
٥٦	سامي الصلاحيات، الوقف بين الأصالة والمعاصرة، (بيروت، الدار العربية للعلوم، ط ١، ٢٠١٤).
٥٧	سامي الصلاحيات، تطوير الأسس الإدارية للمؤسسات الوقفية في دولة الإمارات، (الإمارات: جائزة العويس للدراسات والابتكار العلمي، ط ١، ٢٠٠٩).
٥٨	سعيد الراشدي، الإدارة بالشفافية، (عمان، دار كنوز المعرفة، ٢٠٠٦).
٥٩	سفيان كوديد، دور الصكوك الوقفية في تطوير الممتلكات الوقفية، (الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، ٢٠١٤).
٦٠	سوزي النقودي، قواعد حوكمة الشركات وانعكاساتها على ممارسات إدارة الأرباح، (مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد ١، ٢٠١٢).
٦١	الشربيني، معنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، (بيروت، دار الفكر، ط.ت.).
٦٢	الشرنبلالي ١٠٦٩ هـ، حسام الحكام المحققين لصد البغاة المعتدين عن أوقاف المسلمين، تحقيق: أحمد المسلم، (السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٠).
٦٣	صديق شريف حليلة، القيمة الاقتصادية للوقف، رسالة ماجستير غير منشورة، (الجزائر، جامعة مولاي الطاهر، ٢٠١٥).
٦٤	الصنعاني، سبل السلام الموصلة إلى بلوغ المرام، تحقيق: طارق مجذ، (الرياض، دار العاصمة للنشر والتوزيع، ط ١، ٢٠٠١).
٦٥	ظاهر القشي، الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، (الإمارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، ٢٠٠٥).
٦٦	عادل السن، الفساد المالي والإداري، (الإمارات، ورشة عمل عن تنمية المهارات القانونية والإدارية للقيادة وآثارها في مكافحة الفساد، ٢٠١١).
٦٧	عادل الميهي، الإفصاح والشفافية في صناديق الاستثمار لخدمة أغراض الحوكمة، (مصر، جامعة طنطا، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٢، ٢٠٠٩).

٨٣	غازي أبو قاعد، أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية، (الأردن، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد ٢٦، ٢٠١١).
٨٤	فارس البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، (عمان، دار أيلة للنشر، ط١، ٢٠١١).
٨٥	الفتاوى الهندية على مذهب أبي حنيفة النعمان، مراجعة: مُحمَّد الحسيني، (دمشق، مؤسسة دار النوادر، ط١، ٢٠١٣).
٨٦	فراج مُحمَّد وعبد الفتاح عبد الرزاق، أثر تطبيق آليات الحوكمة على تطوير الأداء المالي وتدنية المخاطر المالية، (مصر، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد ١٦، العدد ٤، ٢٠١٢).
٨٧	فلاق صليحة، دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي، (الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية، العدد ١١، ٢٠١٤).
٨٨	فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، (ماليزيا، الندوة الدولية الرابعة لمجلة أوقاف بعنوان "حوكمة الوقف"، مارس ٢٠١٥).
٨٩	فؤاد العمر، إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط٢، ٢٠١١).
٩٠	القرافي، الذخيرة في فروع المالكية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط١، ٢٠٠١).
٩١	القفال، حلية العلماء في معرفة مذاهب الفقهاء، تحقيق: ياسين درادكة، (عمان، مكتبة الرسالة الحديثة، ط١، ١٩٨٨).
٩٢	الكاساني، بدائع الصنائع وترتيب الشرائع، (بيروت، دار الكتاب العربي، ط٢، ١٩٨٢).
٩٣	كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، (الأردن، لا يوجد دار نشر، ط١، ١٩٩٧).
٩٤	لوي وديان وزهير الحدرب، المحاسبة الحكومية، (عمان، دار البداية، ط١، ٢٠١٠).
٩٥	مجموعة من الباحثين، ممارسات وتجارب في اللامركزية وتطوير الإدارة المحلية، (القاهرة، المؤتمر العربي في الإدارة المحلية، ٢٠٠٥).
٩٦	مجيد الشريع، المحاسبة في المنظمات المالية، المصارف الإسلامية، (عمان، إثراء للنشر، ط١، ٢٠٠٨).
٩٧	مجيدة الزباني، تطوير بنية المؤسسة الوقفية قانونيًا تنظيميًا ولائيًا، (ماليزيا، الندوة الدولية الرابعة لمجلة أوقاف بعنوان "حوكمة الوقف"، ٢٠١٥).
٩٨	مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، (الرباط، دار الأمان، ط١، ٢٠١٤).
٩٩	مُحمَّد الخطيب وإبراهيم ربايعه، دراسة في وثائق وحجج معاملات الوقف في محكمة القدس الشرعية

	العثمانية خلال القرن الحادي عشر الهجري، (الكويت، مجلة أوقاف، العدد ٢٥، نوفمبر ٢٠١٣).
١٠٠	مُجد الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، (الأردن، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٠٠٧).
١٠١	مُجد الصلاح، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، (الإمارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥).
١٠٢	مُجد العشماوي، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦).
١٠٣	مُجد العشماوي، آليات حوكمة الخزائنة العامة، (المغرب، ملتقى حوكمة الخزائنة العامة، يوليو ٢٠٠٧).
١٠٤	مُجد بدوي، يسرى البلتاجي، المحاسبة في مجال التنمية المستدامة، (القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، ط ١، ٢٠١٢).
١٠٥	مُجد جادو، الزكاة في الأموال الوقفية وموقفها من المحاسبة الضريبية، (مصر، أبحاث ندوة التطبيق المعاصر للزكاة، ١٩٩٨).
١٠٦	مُجد رمضان، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين نظم حماية حقوق أصحاب الشأن في إدارة ومتابعة شئون الوقف وسلطاتهم، (ماليزيا، الندوة الدولية الرابعة لمجلة أوقاف بعنوان "حوكمة الوقف"، مارس ٢٠١٥).
١٠٧	مُجد عمر، التخطيط والموازنات في إدارة صناديق الأوقاف، (جمهورية تنزانيا، ندوة حول: التطبيق المعاصر للوقف، تجربة صناديق الأوقاف وآفاق تطبيقها في المجتمع الإسلامي في روسيا، ١٤-١٧/٦/٢٠٠٤).
١٠٨	مُجد فرح وعبد الله أدريس، الحوكمة منهج لتهيئة مناخ استثماري جيد في السودان ما بعد السلام، (مصر، مجلة المال والتجارة، ٢٠٠٧).
١٠٩	مُجد قلعه جي، موسوعة فقه ابن تيمية، (بيروت، دار النفائس، ط ١، ١٩٩٨).
١١٠	مُجد مراد، مالية الهيئات العامة المحلية في البلاد العربية، (القاهرة، معهد الدراسات العربية العالية، ١٩٦٢).
١١١	مُجد مصطفى، حوكمة أسواق الأوراق المالية، (القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد ١، ٢٠١٢).
١١٢	محمود عبد الرزاق، الوقف كأحد أدوات النظام المالي الإسلامي ودوره التنموي، (مصر، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٣٣، يونيو ٢٠١٣).

١١٣	مراد سعيد، الحوكمة البيئية والتجارة العالمية، (الأردن، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، المجلد ٧، العدد ٢، ٢٠١٤).
١١٤	المرداوي، الإنصاف، تحقيق: مُجدّ الفقي، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط ١، ١٩٥٧).
١١٥	مصطفى بسيوني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، (مصر، مجلة المال والتجارة، ٢٠٠٨).
١١٦	مكرم باسيلي، المحاسبة الإدارية، مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، (القاهرة، المكتبة العصرية، ط ٣، ٢٠٠١).
١١٧	ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٥).
١١٨	منتدى قضايا الوقف الفقهية السادس، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ٢٠١٣).
١١٩	مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، (مصر، جامعة طنطا، مجلة كلية الآداب، العدد ٢٣، ٢٠١٠).
١٢٠	الموسوعة العربية، (دمشق، إدارة الموسوعة العربية، ط ١، ١٩٩٨).
١٢١	موفق الياحي، فصل السلطات وصلاحيات مجلس الإدارة والشركات العائلية، (مصر، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات، ٢٠٠٧).
١٢٢	نبيهه بيومي، الأزمة المالية وعلاقتها بحوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي، (مصر، مؤتمر دور النظام الضريبي المصري، ٢٠٠٩).
١٢٣	نوال بن عمارة، المراجعة والمراقبة في المصارف الإسلامية، (عمان، دار وائل للنشر، ط ١، ٢٠١٣).
١٢٤	النووي، المجموع، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط ١، ٢٠٠١).
١٢٥	النووي، روضة الطالبين، تحقيق: عادل عبد الموجود، علي معوض، (الرياض، دار عالم الكتب، ٢٠٠٣).
١٢٦	النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، (القاهرة، دار الريان، ط ١، ١٩٨٧).
١٢٧	هاشم الجزائري وهشام معروف، ماهية حوكمة الشركات، (العراق، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد ٢٥، المجلد ٧، ٢٠٠٩).
١٢٨	هدى صالح، الحوكمة في الإسلام، (السودان، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد ٢٢، ٢٠٠٩).
١٢٩	هدى مُجدّ، الفساد والتضخم، (القاهرة، مجلة مصر المعاصرة، مجلد ١٠٠، ٢٠٠٩).
١٣٠	هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، (البحرين، نقلاً عن موقع: www.aaofi.com).

١٣١.	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الموسوعة الفقهية، (الكويت، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط١، ٢٠١٢).
١٣٢.	الونشريسي، المعيار المغرب والجامع المغرب عن فتاوي علماء إفريقيا والأندلس والمغرب، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، ١٩٨١).
١٣٣.	وهبة الزحيلي، موسوعة الفقه الإسلامي والقضايا المعاصرة، (دمشق، دار الفكر، ط٣، ٢٠١٣).
١٣٤.	ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، (عمان، دار يافا، ط١، ٢٠٠٨).
١٣٥.	يحيى الدلو، المنازعة على أرض الوقف وتطبيقاتها في المحاكم الشرعية بقطاع غزة، (غزة، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٩).

ثانيًا: قائمة المصادر والمراجع الإنجليزية

1. Almaghrabi, Mohammad, The Need of Corporate Governance in Family Businesses in Saudi Arabia, (UK, City University London, 20110).
2. Alsehibany, Raniya A, The Relationship Between Corporate Governance & Firm Performance: Evidence from the UK, (UK, Bangor University WALES, Nov 2011).
3. Elobeid, Dirar Elmahi; Principles of Corporate Governance: An Islamic Perspective, (Sudan, Knowledge substrates Center for Studies and Research, 2013.).
4. Mohammed Hizam Alhizam, Can any developing country adopt its corporate governance system from that which exists in a developed country? - Case study of the systems in the United Kingdom and Saudi Arabia, The University of Southampton, 2008.
5. Robert A. Ettl, Annual Endowment Report,) Harved Management Company, INC, September 2016).
6. Sean McCartney, Corporate Governance and Family Business'Performance, (University of London, Queen Mary).
7. Shorouq J. Toumar, Corporate Governance & Bank Performance: Evidence from Jordanian Banking Industry, (The University of Jordan, Faculty of Graduate Studies, Master's Degree of Finance, 2008).
8. Thamer Albaker, The Role of Disclosure in Corporate Governance A Critical Appraisal and Comparison between the Kingdom of Saudi Arabia and the United Kingdom, (UK, University of East London, 2001).
9. Turki Alghannam, Corporate Governance & the Gulf Cooperation Council Countries, (UK, University Of Westminster, 2012).



فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٥	الإهداء
٦	السيرة الذاتية للمؤلف
٩	ملخص الدراسة
١١	المقدمة
١٨	أهمية الدراسة
١٩	أسباب اختيار الموضوع
١٩	قضية الدراسة
٢٠	الأهداف
٢٠	موضوع الدراسة
٢١	فروض الدراسة
٢٢	الدراسات السابقة
٢٤	الصعوبات التي واجهت الدراسة
٢٤	منهج الدراسة
٢٥	خطة الدراسة
٢٧	الفصل الأول: إشكالية الوقف والحوكمة
٣١	١. هل الأوقاف بحاجة إلى نظام الحوكمة والسياسات الرشيدة (٩)
٣٧	٢. الحوكمة الوقفية

الصفحة	الموضوع
٤٥	٣ . أهمية الحوكمة
٥٠	٤ . المحددات الخارجية والداخلية لمؤسسة الأوقاف
٥٣	٥ . متطلبات الحوكمة في مؤسسة الأوقاف
٥٥	٦ . ما هي مبادئ الحوكمة الوقفية (؟)
٦٢	٧ . الدور الأبرز والمؤثر في حوكمة العمل المؤسسي الوقفي
٦٨	٨ . حوكمة إدارة المؤسسات الوقفية
٦٩	أولاً: الإدارة الفردية
٧٠	ثانياً: الإدارة الأهلية
٧١	ثالثاً: الإدارة الحكومية
٧٧	رابعاً: الإدارة المؤسسية
٧٩	الفصل الثاني: معالم أساسية لضبط الحوكمة وآثارها على تطوير مؤسسة الأوقاف
٨٣	أولاً: معالم أساسية لضبط الحوكمة في مؤسسة الأوقاف
٨٣	١ . الصيغة الوقفية
٨٧	٢ . المصلحة الشرعية
٩١	٣ . القانون الأساسي واللوائح الداخلية
٩٢	٤ . فصل إدارة الوقف عن الواقف وأعماله
١٠٠	٥ . الأصل الوقفي يجب أن يُحقق عائد مالي دائم
١٠٣	٦ . استقلالية الإدارة المؤسسية عن السلطة السياسية والقضائية

الصفحة	الموضوع
١٠٨	٧. إدارة النظارة الوقفية تماثل إدارة الشركات الاستثمارية
١١٤	ثانيًا: حوكمة علاقات الوقف وأثره في تطوير مؤسسة الأوقاف
١١٤	١. علاقة حوكمة مؤسسة الوقف بأصحاب المصالح المشتركة
١١٧	٢. تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة الوقفية
١٢٠	٣. تطوير البنية القانونية واللائحية للمؤسسة الوقفية
١٢٥	٤. تطوير أنماط أداء العمل وأساليبه، ونماذجه وآلياته في المؤسسة الوقفية
١٣١	الفصل الثالث: دور أدوات الحوكمة في تحقيق الشفافية الوقفية ومقاصد الواقفين
١٣٣	أولًا: دور أدوات الحوكمة في تحقيق الشفافية في مؤسسة الأوقاف
١٣٣	أولًا: الرقابة الشرعية
١٣٧	ثانيًا: الرقابة الداخلية
١٥٥	ثالثًا: الرقابة الخارجية
١٦٠	ثانيًا: التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين
١٦٠	١. الالتزام بشروط الوقف
١٦٤	٢. استثمار أموال الوقف (الاستثمارات الآمنة)
١٧١	٣. سلطات الموقوف عليهم في إدارة ومتابعة شؤون الوقف
١٧٨	٤. نظم حماية حقوق أصحاب الشأن (الواقفين)
١٨١	الفصل الرابع: تطبيقات الحوكمة ومعوقاتهما في أنظمة وعمليات الأوقاف
١٨٣	أولًا: تطبيقات الحوكمة في أنظمة وعمليات الأوقاف

الصفحة	الموضوع
١٨٤	(التطبيق الأول) اعتماد سياسات الاستقطاب والتسويق كضرورة لأغراض التوعية
١٨٦	(التطبيق الثاني) لا وقف صحيح بدون حصره كأصل مالي خالص للموقوف لهم
١٨٩	(التطبيق الثالث) صيانة الأوقاف من أساسيات الاستثمار السليم للأوقاف
١٩١	(التطبيق الرابع) المصارف الوقفية يجب أن تحقق رغبة الواقف
١٩٤	(التطبيق الخامس) استثمار الفائض من ريع الوقف
١٩٧	(التطبيق السادس) إنشاء وقف جديد من الوقف القائم يكون بالإدارة والاستثمار الآمن
٢٠٣	ثانيًا: معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف
٢١٩	النتائج والتوصيات
٢٢٧	فهرس المصادر والمراجع
٢٢٩	قائمة المصادر والمراجع العربية
٢٣٨	قائمة المصادر والمراجع الإنجليزية
٢٣٩	فهرس الموضوعات

والله الموفق

من نحن :

إحدى مبادرات وقف الشيخ سليمان بن عبدالعزيز الراجحي، وهي مؤسسة أهلية مستقلة غير ربحية، متخصصة في مجالات التطوير العلمي والفكري والمهني للوقف، بهدف خدمته علمياً، ونشره في المجتمع، وخدمة القائمين عليه والمستفيدين منه. والجهات ذات العلاقة به، وتقديم الحلول والتطبيقات المناسبة له في الحاضر والمستقبل.

رؤيتنا :

أن تكون مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف مرجعاً متميزاً ورائداً في مجال الوقف؛ وتطوير أدواته وتطبيقاته بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع.

رسالتنا :

تعمية فكر الوقف من منظور شرعي وعلمي ومجتمعي، وتطوير أدواته وفق المستجدات الحضارية والعلمية والتقنية، بما يُمكنه من حصول مقاصده والالتزام بضوابطه الشرعية والتفاعل مع حركة التنمية والانفتاح الواعي على المعارف والتجارب العالمية المعاصرة.

غاياتنا الاستراتيجية :

١. الارتقاء بالمستوى العلمي للوقف.
٢. الارتقاء بالمستوى الاحترافي لإدارة الوقف.
٣. نشر الوعي المجتمعي بالوقف وفوائده للواقف والمجتمع.

الفئات المستهدفة بنشاطاتنا :

١. الجهات التشريعية والتنظيمية.
٢. الجهات العلمية والخدمية ذات العلاقة بالوقف.
٣. الكيانات الوقفية.
٤. الوسط العلمي.
٥. أفراد المجتمع.
٦. العاملون في إدارة الوقف.

مشروعاتنا :

١. مركز البحوث والدراسات الوقفية.
٢. مركز المعلومات الوقفية.
٣. المكتبة الوقفية.
٤. أكاديمية الوقف.
٥. مركز الوثيقة الوقفية ومصارف الوقف.
٦. مركز تطوير الكفاءة المالية والإدارية للوقف.
٧. مركز الدعم القانوني للوقف.
٨. مركز الإنتاج الإعلامي للوقفي.

ص.ب ٢٦٩٢ الرياض ١٤٢٥٣

هاتف : ٠٠٩٦٦١١٤٨٢٨٧٨٩ / فاكس : ٠٠٩٦٦١١٤٨٢٨٧٤٧ / جوال : ٠٠٩٦٦٥٥٥٨٨٧٠٢٧

Email: Info@saeer.org.sa

Website : www.saeer.org.sa

حساب المؤسسة على تويتر : @Saeer_awqaf