جامعة الأزهر
كلية الشريعة والقانون بدمنهور

مجلة البحوث الفقهية والقانونية

مجلة علمية محكمّة
تصدرها كلية الشريعة والقانون بدمنهور

بحث مستل من
العدد الثاني والأربعين - "إصدار يوليو ٢٠٢٣م - ١٤٤٥هـ"

حوكمة الأوقاف

Endowment Governance

الدكتـــور
رجب بن فارس بن رجب الزهراني
الأستاذ المساعد بقسم الأنظمة
كلية الدراسات القضائية والأنظمة
جامعة أم القرى بمكة المكرمة
المملكة العربية السعودية

المجلة حاصلة على اعتماد معامل

" ارسيف Arcif " العالمية

وتقييم ٧ من ٧ من المجلس الأعلى للجامعات

رقم الإيداع

٦٣٥٩

الترقيم الدولي

(ISSN-P): (1110-3779) - (ISSN-O): (2636-2805)

للتواصل مع المجلة

٠١٢٢١٠٦٧٨٥٢

journal.sha.law.dam@azhar.edu.eg

موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

https://jlr.journals.ekb.eg

حوكمة الأوقاف

Endowment Governance

الدكتـــــور

رجب بن فارس بن رجب الزهراني

الأستاذ المساعد بقسم الأنظمة

كلية الدراسات القضائية والأنظمة

جامعة أم القرى بمكة المكرمة

المملكة العربية السعودية

حوكمة الأوقاف

رجب بن فارس بن رجب الزهراني
قسم الأنظمة، كلية الدراسات القضائية والأنظمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
البريد الإلكتروني: rfzahrani@uqu.edu.sa

ملخص البحث:

يعتبر دور الأوقاف رائدا في الحضارة الإسلامية، ويعد دورها مهما من الناحية الاقتصادية، ولذا تعد حوكمة الأوقاف، ممارسة متقدمة لتطور الأوقاف ودورها، والحوكمة ممارسة إدارية قانونية، تعنى بتقنين اتخاذ القرار الإداري، بحيث يتسم بالقرار المؤسسي الجماعي، الذي يبتعد عن القرارات الفردية غير المدروسة، بحيث يضمن للمؤسسة الوقفية عملا احترافيا مقننا، بأنظمة ولوائح ترسم الخطوط العريضة للعمل القانوني والإداري والمحاسبي داخل المؤسسة، وهذا البحث حددت فيه الآليات والسياسات العامة التي تساعد على تقنين اتخاذ القرار الإداري وتجعله مقننا، مستفيدا من تقنين أنظمة الأمانات والأوقاف في القوانين المقارنة مثل القانون الإنجليزي، القائمة على وجود شركات استثمارية تحكمها قوانين الحوكمة والإفصاح والمحاسبة والشفافية العالية في إدارة هذه الأوقاف.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، وقف، أوقاف، قرار إداري، شفافية، إفصاح، محاسبة.

Endowment Governance

Rajab bin Fares bin Rajab Al-Zahrani
law Department, Faculty of Judicial Studies and Regulations, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
E-mail: rfzahrani@uqu.edu.sa

Abstract:

The role of endowments is considered a pioneer in Islamic civilization, and its role is important from an economic point of view. Therefore, endowment governance is an advanced practice for the development of endowments and its role. So that the endowment institution is guaranteed a professional work that is codified, with regulations and regulations that outline the legal, administrative and accounting work within the institution. Therefore, this research identified mechanisms and public policies that help codify administrative decision-making and make it codified, taking advantage of the codification of trust systems and endowments in comparative laws such as English law, based on the existence of investment companies governed by the laws of governance, disclosure, accounting and high transparency in the management of these endowments.

Keywords: Governance, Disclosure, Accounting, Transparency, Management, Law, Fiduciary Duties, Trusts.

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا كثيرًا، أما بعد:

فإنه مما يثلج الصدر ويشرح النفس، الاتجاه نحو بعث الهمم والإرادات بالحث على الاهتمام بالأوقاف وتشجيع دورها الريادي والتنموي داخل المجتمعات المسلمة، حيث لا يخفى أهمية الأوقاف والقطاع الثالث والخيري بشكل عام في تحقيق تنمية مستدامة لأي مجتمع يتطلع للاستقرار وسد الحاجات والضروريات المجتمعية، التي بدورها تساعد في تحقيق شروط النهضة للأمة الإسلامية.

وقد كنت من مجموعة الباحثين الذين اهتموا بالأوقاف وبدورها التنموي الرائد، فشاركت ببحث بعنوان: "عقد الأمانة Trusts نظرة مقارنة بين القانون الإنجليزي وأحكام الوقف والوصايا والهبات في الفقه الإسلامي" لما رأيت كثرة السؤال حول طبيعة عقد الأمانة في القانون الانجليزي ومدى إمكانية الاستفادة من الـــTrusts في ثورة الاهتمام بالأوقاف وبعث دورها، وقد كان لي بعض البحوث في مرحلة دراسة الماجستير في القانون التجاري حول التزامات وعقود الأمانة "Fiduciary duties/ Trusts" فأحببت حينها المشاركة وإفادة زملائي الباحثين حول الموضوع.

فخرجت من بحثي بقناعة أرجو أن تكون صحيحة، ألا وهي أن طبيعة عقد الأمانة Turst الصورية التي تجعل للعقد ظاهرًا وباطنًا، لا تخدم كثيرًا الأوقاف في مجتمعاتنا المسلمة، وأن الوقف في الفقه الإسلامي أدق في مفهومه وأشمل في تطبيقاته وأوضح في باب أحكام الملكية وأبعد عن جر الخصومة والنزاع، وأن الحاجة الداعية ليست إلى استدعاء ونقل طبيعة عقد الأمانات واللجوء إلى الصورية ـــ كما كانت قديمًا هي الحاجة الماسة في إنجلترا ـــ بقدر ما هي الحاجة إلى الإفادة من تقنين أنظمة الأمانات في القانون الإنجليزي، القائمة على وجود شركات استثمارية تحكمها قوانين الحوكمة والإفصاح والمحاسبة والشفافية العالية في إدارة هذه الأوقاف، ووجهت رسالة كانت خاتمة بحثي، بحث الباحثين بالاهتمام بالأنظمة الداخلية للأوقاف وحوكمة قراراتها وتفعيل مجالس إدارتها[1].

هذه القناعة تعززت أكثر بعد اطلاعي على بحوث ومسابقة مجلة الأوقاف الكويتية التي جعلت أحد مسارات البحوث لديها لحوكمة الأوقاف، كنتيجة عمل سنوات أوصلت المجلة والقائمين عليها بأهمية هذا المجال

(١) بحث لم ينشر بعد، نسأل الله أن ييسر نشره.

البحثي، وتماشيًا مع الملتقيات الأخرى المهتمة بالأوقاف مثل: ملتقى الاستثمار في الأوقاف المنعقد في الجزائر عام ١٤٣٣هـ/ ٢٠١٢م، ومؤتمر الأوقاف الدولي الرابع في المدينة المنورة المنعقد عام ١٤٣٤هـ/ ٢٠١٣م، أو الملتقى الثالث للأوقاف المنعقد مؤخرًا في مكة المكرمة عام ١٤٣٨هـ/ ٢٠١٧م، التي أكدت ضرورة الاعتناء بالحوكمة ووضع معايير مالية، ومحاسبية، وإدارية تعزز دور الرقابة، والشفافية، والمسائلة.

واستجابة لهذه الحاجة الماسة والتساؤلات حول "حوكمة الأوقاف" نشطت إلى كتابة هذا البحث الذي أرجو أن يكون عدة لي في الدنيا وذخرًا يوم القيامة، وأن يحقق الحد الأدنى فيما يريده القطاع الوقفي، وأن يكون مرجعًا للمهتمين بالأوقاف وتنميتها.

الدراسات السابقة

يبدو للباحث أن الحوكمة بصفتها مفهوما عامًا وخاصًا تضاف إلى القطاعين العام والخاص، فيها كثير من البحوث والدراسات، وفي مجملها تعتمد على أسس ومعايير عامة ودولية اتفق وتعارف عليها وتداولها الناس في كلا القطاعين، وقد استفادت كل دولة من هذه المعايير الدولية في صياغة معاييرها الداخلية على المستويين العام والخاص.

ومن ضمن هذه المعايير الدولية والإقليمية للحوكمة، المعايير الآتية:

- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD Principles of corporate governance[١].
- معايير لجنة بازل للحوكمة Basel Committee - Corporate governance[٢].
- معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاق AAOIFI Accounting auditing and governance standars[٣].

وقد لاحظت وجود مئات البحوث في "حوكمة الشركات" سواًء العربية منها أو الأجنبية، إلا أن هناك من خص المؤسسات والشركات الإسلامية بالبحث وكتب عن مفهوم "الحوكمة في الشريعة الإسلامية" مثل: Zulkifli

---

(١) معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OCED OECD principles of corporate goverenance، ينظر الرابط الآتي: http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm.

(٢) معايير لجنة بازل للحوكمة، Basel Committee - Corporate governance، ينظر الرابط الآتي: http://www.bis.org/list/bcbs/tid_136/index.htm.

(٣) معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمحاسبة والمراجعة والحوكمة، AAOIFI Accounting auditing and governance standards، ينظر الرابط الآتي: http://aaoifi.com/standard/accounting-standards/.

Hasan في بحثه حوكمة الشركات من منظور غربي وإسلامي، corporate Governance: western and Islamic perspective.[١]

وكذلك Mervyn K. lewis في بحثه حوكمة الشركات الإسلاميةIslamic Corporate Governance[٢]، وأيضًا بحث المسؤولية الاجتماعية في الإسلام للباحثة Radwa Elsaman، بعنوان:" Corporate Social Responsibility in Islamic law: Labour and Employment "[٣].

وقد اجتهد كل منهم بتوضيح الفروق في مفهوم الحوكمة من حيث المنطلقات التي ترتكز على الشريعة الإسلامية وأنها تختلف عن منطلقات الرأسمالية، إلا أن ذلك من وجهة نظري لا يلغي تطور مفهوم الحوكمة في المجتمعات الغربية وضرورة الاستفادة منه مع الاعتماد على منطلقات ومقاصد وأحكام الشريعة الإسلامية.

وقد أفدت من هذه البحوث والمعايير الدولية والإقليمية في بحثي هذا، إلا أنني لم أجد بحثًا مخصصًا في "حوكمة الأوقاف" يستقل عن بقية البحوث في الحوكمة ـــــ حسب اجتهادي ـــــ إلا بعض الأوراق البحثية البسيطة التي لا تعد بحوثًا متكاملة[٤]، أو بحثًا صغيرًا جاء في قرابة الثلاثين صفحة نشر حديثًا في SSRNللبحوث من إعداد: حسين عبد المطلب الأسرج[٥]، وبحثًا آخر أعده الدكتور/ فؤاد ابن عبد الله العمر وباسمة بنت عبدالعزيز المعود، بعنوان: "قواعد حوكمة الوقف نظارة الوقف نموذجًا" في نسخة الكترونية اعتمدت على الحواشي داخل النص In text reference[٦]، وهي جهد مبارك لا بأس به ممول من كرسي الشيخ/ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

---

(١)Zulkifli Hasan, "corporate governance: western and Islamic prespectives", international review business papers, vol.5 no1 Jan 2009, p277.

(٢)Mervyn K. Lewis, "Islamic Corporate Governance", Review of Islamic Economics (2005) Vol. 9 No. 1, 1-25..

(٣)Radwa Elsaman, "Corporate Social Responsibility in Islamic law: Labour and Employment", Yonsei Law Journal (2011) Vol. 2No. 1 65-93.

(٤) مثل ورقة د. عز الدين فكري تهامي، مقدمة في الندوة الدولية الأولى للتمويل الإسلامي ومنشورة إلكترونيًا، ورقة لمحمد حسن يوسف منشورة إلكترونيًا كذلك.

(٥) اطلعت على هذا البحث بعد أن فرغت من بحثي هذا،
https//papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2055163

(٦) قواعد حوكمة الوقف نظارة الوقف نموذجًا، د. فؤاد بن عبدالله العمر وباسمة بنت عبد العزيز المعود، ينظر الرابط الآتي:
http://rafed.org/books/34 .

ورغم قلة البحوث المتخصصة في "حوكمة الأوقاف" إلا أنني قد أفدت من هذا البحث الأخير وجميع الأوراق البحثية الأخرى، وأضفت لبحثي فصولًا ومباحث لم يتطرق إليها من سبقني منها على سبيل المثال:

١) فصلت في مشروعية الحوكمة ومفهومها وربطته بأهمية سؤال ملكية الوقف.

٢) فصلت في نماذج الإدارة الجماعية المحوكمة واقترحت نموذجًا لها.

٣) بحثت في أسس وأصول معايير الحوكمة.

٤) بحثت في معايير الحوكمة الخارجية، وأهمية الرقابة الحكومية، وربطت ذلك بأنظمة وتشريعات الأوقاف وأنظمة العمل والعمال في المملكة العربية السعودية، واقترحت بعض المعايير.

٥) فصلت في معايير الحوكمة والأنظمة الداخلية وسياسات العمل.

٦) فصلت في الهياكل الإدارية المقترحة وآلية رسمها بالطريقة الصحيحة.

٧) وضعت ضوابطا عامة وخاصة لحوكمة قرار استثمار الوقف، وفصلت في بعض الاستثمارات.

٨) وضعت معايير لإدارة المخاطر وفصلت في أهمية ذلك.

٩) هذا ويظل موضوع "حوكمة الأوقاف" في حاجة إلى بحوث كثيرة ومتنوعة لسد حاجة المؤسسات الوقفية، و لا أزعم أن بحثي هذا كاف على الإطلاق، إلا أنني أرجو أن يكون قد شمل جميع جزئيات الموضوع وألم بها أو أشار إليها، كما أرجو أن يكون مرجعًا لكل من يأتي بعدي ليضيف أو يعقب عليه، والله أرجو أن يطرح فيه البركة إنه ولي ذلك والقادر عليه.

خطة البحث

يتكون هذا البحث من مقدمة، وخمسة فصول، وخاتمة، بهذا التفصيل:

الفصل الأول: معنى حوكمة الوقف:

المبحث الأول: تعريف حوكمة الوقف.

المبحث الثاني: مشروعية الحوكمة.

الفصل الثاني: أهمية وأسباب الحوكمة:

المبحث الأول: أهداف الحوكمة:

المبحث الثاني: أسباب حوكمة الأوقاف:

المطلب الأول: إدارة الوقف الفردية.

المطلب الثاني: الإدارة المؤسسية الجماعية للوقف.

المبحث الثالث: نماذج المؤسسة الوقفية.

المطلب الأول: الاتجاه الأول: النموذج الأنجلو كسوني The Anglo-Saxon Modal.

المطلب الثاني: الاتجاه الثاني: النموذج الأوروبي The European Model.

المبحث الرابع: الأسلوب الإداري لمؤسسة الوقف.

المطلب الأول: الأسلوب الإداري غير المستقل لمؤسسة الوقف.

المطلب الثاني: الأسلوب الإداري المستقل لمؤسسة الوقف.

المطلب الثالث: أسباب اللجوء لعقد الأمانة Trusts في المجتمعات الغربية.

الفصل الثالث: معايير الحوكمة الخارجية:

المبحث الأول: أسس معايير الحوكمة.

المبحث الثاني: معايير ومحددات الحوكمة الخارجية.

المطلب الأول: المحدد الحكومي.

المطلب الثاني: الدور الحكومي لحوكمة الأوقاف في المملكة العربية السعودية.

المبحث الثاني: المحدد المحاسبي للمراجع الخارجي.

الفصل الرابع: معايير ومحددات الحوكمة الداخلية:

المبحث الأول: الأطر التنظيمية العامة للمؤسسة الوقفية.

المطلب الأول: العناصر الأساسية لتنظيم الهيكلة الإدارية.

المطلب الثاني: الهيكلة الإدارية لمؤسسة الوقف.

المبحث الثاني: معايير الحوكمة للأنظمة الداخلية.

المطلب الأول: المعيار الأول: النظارة والرقابة الشرعية على أعمال الوقف.

المطلب الثاني: المعيار الثاني: حفظ حقوق المستحقين وذوي الشأن والتعامل العادل معهم.

المطلب الثالث: المعيار الثالث: تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة.

المطلب الرابع: المعيار الرابع: تعيين لجنة المراجعة والحوكمة.

المطلب الخامس: المعيار الخامس: تجنب تعارض المصالح بين المستحقين وذوي الشأن.

المطلب السادس: المعيار السادس: إدارة المخاطر Risk management.

المطلب السابع: المعيار السابع: الرقابة على سياسات صرف الغلة والأجور والمكافآت.

المطلب الثامن: المعيار الثامن: الالتزام بالإفصاح والشفافية.

المطلب التاسع: المعيار التاسع: الالتزام بالأخلاق العامة وتفعيل المسؤولية الاجتماعية.

المطلب العاشر: المعيار العاشر: الإلزام بأحكام ومعايير الحوكمة.

المبحث الثالث: الأنظمة الداخلية وسياسات العمل.

الفصل الخامس استثمار الأوقاف:

المبحث الأول: مفهوم استثمار الوقف.

المطلب الأول: معنى استثمار الوقف.

المطلب الثاني: أهمية استثمار الوقف.

المطلب الثالث: أنواع الاستثمارات الوقفية.

المبحث الثاني: معايير استثمار أموال المؤسسة الوقفية.

المطلب الأول: طرق الاستثمار التقليدية.

المطلب الثاني: الطرق المعاصرة.

الفصل الأول
معنى حوكمة الوقف

المبحث الأول: تعريف حوكمة الوقف:

من الواضح أن مصطلح "حوكمة الأوقاف" مصطلح مركب من شقين، الشق الأول هو الحوكمة والثاني هو الوقف، وحتى نصل إلى توضيح المصطلح أكثر وإعطاء المعنى الدقيق لابد من التعريج على معنى الحوكمة بصفته مصطلحًا قانونيًا عامًا يتناول تقنين إدارة المنشئات والمؤسسات في القانون العام والخاص، قبل إعطاء مفهوم خاص لحوكمة الأوقاف.

فيمكن القول أن "الحوكمة" ترجمة حرفية للكلمة الإنجليزية "Governance" المأخوذة من أصل لاتيني وهو kybernan والتي تجمع ثلاثة معاني للكلمات الإنجليزية الآتية: steer،guide ، govern حيث تدور هذه الكلمات حول معاني الرشد والقيادة والحكم(١)، وهذه المعاني تشير إلى علاقة اتخاذ الحكم الرشيد وتقنينه بمعنى الحوكمة.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الحوكمة ترجمة حرفية أكثر منها للمعنى الذي قد يناسبه دمج معاني هذه الكلمات الثلاث لتعطينا ترجمة علمية دقيقة تعني: **"أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"**(٢).

ولو كنا أدق لربطنا الحوكمة بـ**"تقنين القرار الإداري"** على جميع الأصعدة المتعلقة بالقرار ابتداء بأساليب الحكام والمدراء The goverenors في اتخاذ القرارات الإدارية، وانتهاء بأساليب المحكومين والمرؤوسين في التعاطي مع هذه القرارات The governed، وبهذا نجمع بين "نظام إدارة المنشأة" وكيفية اتخاذ القرارات و"مراقبة أداء الإدارة" وآلية التعاطي معه(٣).

والحوكمة بهذا المعنى تعلي من دور الرشد في القرار والبعد عن العناية بالمصالح الشخصية للمدراء والعمل بالأحظ والأصلح للمؤسسة ومطالبة المستفيدين بالرقابة والمسائلة وحرصهم على الشفافية والإفصاح، وهي

---

(١) Mervyn k lewis، مرجع سابق، ص١.

(٢) حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، د. محمد سويلم، ص٦، حوكمة الشركات في القانون المقارن، د. إلياس ناصيف، ص١٤.

(٣) عرفت لجنة كادبري، وهي لجنة سوق المال البريطانية، حوكمة الشركات بالتعريف الآتي:

" Corporate governance is the system by which companies are directed and controlled."

ينظر تقرير:

financial reporting council
https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-September-2012.aspx

أسلوب إداري رشيد أثبت نجاعته، وجعل المؤسسات بمختلف توجهاتها تطالب بتطبيقه في إدارتها في المؤسسات العامة ابتداء من مؤسسات الدولة (الحوكمة الحكومية)[١] التي هي الأصل، إلى مؤسسات القطاع الخاص (حوكمة الشركات Corporate governance) والقطاع الثالث (حوكمة الأوقاف) المطالبة بالحذو حذو المؤسسات العامة في إدارتها الرشيدة.

وعندما نقول المؤسسات فنحن نقصد قانونًا بتلك المؤسسات التي لها شخصية اعتبارية مستقلة، يتعامل معها بصفتها شخصًا قانونيًا يتمتع بالشخصية القانونية المستقلةa distinct lagel personality [٢]، لأن نشوء الشخصية الاعتبارية يعني نشوء ذمة مالية مستقلة عن ذمة الأفراد والأشخاص الطبيعيين الذين ساهموا في إنشاء هذه المنشأة، وهذه الشخصية المستقلة ماليًا التي تجعل تصرفاتها مستقلة قانونًا عن ملاكها أو حتى المستفيدين منها، والتي تعزز من نظرية فصل الملكية عن الإدارة، لا تعني بالضرورة أن "اتخاذ القرار الإداري" فيها سيتخذ بمعزل عن "العنصر البشري" الذي يديرها، ولا حتى عن مراقبة المسؤول فيها عن اتخاذ القرار الإداري، ومن هنا نشأ موضوع الاهتمام بمدى مسؤولية المدراء التنفيذيين وتحديد صلاحياتهم، ومنه أيضًا تطور مفهوم "الحوكمة" بصفتها آلية مقننة لمحاسبة المدراء والمسؤولين ومناقشتهم في قراراتهم، وذلك للحد من ظواهر الاستبداد والفساد التي قادت إلى إفلاس بعض المؤسسات[٣]، وتعالج بالضرورة بعد وانعزال الملاك والمستفيدين من "إدارة المؤسسة"[٤]، وقد قادت هذه الانهيارات الاقتصادية لبعض المؤسسات الخاصة إلى الاهتمام المتزايد بجوانب الحوكمة من عدة نواحٍ قانونية ومحاسبية واقتصادية، مثل:

١) تقنين اختيار مجلس الإدارة ومتابعة أدائه والإشراف عليه.

٢) تقنين الرقابة على الأداء المالي للمنشأة.

---

(١)وهو الأصل أن تكون الإدارة العامة رشيدة، تعلي من قيم الشورى والعدالة والإفصاح والشفافية، ولذلك دعونا مؤسسات القطاع الخاص والقطاع الثالث، لانتهاج نهج الحكومة في إدارتها العامة.

(٢) Mervyn، مرجع سابق، ص٢.

(٣) قاد إفلاس شركة BCCI– Maxwell البريطانية وشركات أمريكية، مثل أنرون وورلد كوم Enron في بداية الألفية الثانية إلى الاهتمام المتزايد بالحوكمة.

ينظر:

Maurice Punch, Dirty Business: Exploring Corporate Misconduct: Analysis and Cases, sage pulblictions 1997p 6.

ينظر أيضًا: النظام القانوني لحوكمة الشركات، د. عمار حبيب، ص ٣٤. وحوكمة الشركات، د. إلياس نصيف، ص ٦٥.

(٤) المرجع نفسه.

٣) تقنين آليات مراقبة المنشأة لضمان التزامها بالقانون والتقيد بالمسؤولية الاجتماعية[١].

وقادت هذه العناصر المهمة لوضع معايير حوكمة من عدة جهات ومؤسسات رقابية دولية وحكومية، مثل الأربعة والعشرين ٢٤ معيارًا التي وضعها مركز Investor Responsibility Research Center (IRRC))[٢]، ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنموي (OECD)[٣] وهي معايير خاصة بحوكمة الشركات، مما جعل بعض المؤسسات المالية الإسلامية تحذو حذو هذه المؤسسات وتضع معايير حوكمة لها كما فعلت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية التي وضعت قرابة ٦٨ معيارًا محاسبيًا وشرعيًا ورقابيًا وأخلاقيًا للحوكمة[٤].

هذه المقدمة ضرورية لتصور مفهوم "الحوكمة" وهو الشق الأول من مصطلح "حوكمة الأوقاف" الذي نحن بصدده، وأما الأوقاف فغنية عن الإسهاب في تعريفها، ولكن يمكن القول إن الوقف هو "تحبيس الأصل وتسبيل المنفعة" أو هو "حبس العين عن التصرفات الناقلة للملكية والتصدق بالمنفعة"[٥]، والمهم هنا في تعريف الوقف أن ندرك **حقيقة ملكية الوقف** والتي تنتقل إلى غير أحد من البشر على الصحيح، لأن تحديد ملكية الوقف يترتب عليه **مسائل** منها:

١) هل للوقف ذمة مالية مستقلة وشخصية اعتبارية كما هو الحال في الشخصيات الاعتبارية في القانون؟

٢) وما مدى مسؤولية الواقف، والمستحق، والناظر تجاه الوقف؟

٣) وما هي صلاحية مدير/ مدراء (الناظر/ النظار) للوقف في اتخاذ القرار الإداري؟

لذا يمكن القول أن الفقهاء اختلفوا في ملكية المال الموقوف في حالة العين الموقوفة على معين، واتفقوا في حالة العين الموقوفة على غير معين مثل المقبرة والمسجد، فأما المال الموقوف على معين فقد اختلفوا في ملكيته على أربعة أقوال في الجملة:

القول الأول: أن ملكية المال بعد وقفه تنتقل إلى الله ـــ سبحانه وتعالى ـــ، ولا يملكها حينئذ أحد من الآدميين، وهو مذهب صاحبي أبي حنيفة والمذهب عند الشافعية، وقال به بعض المالكية والحنابلة.

---

(١) د. عمار حبيب، مرجع سابق، ص ٣٥.

(٢)LUCIAN BOBchuk, alamacohen, what matters in corporate governance?, harverd law.

(٣) ينظر: د. إلياس ناصيف، مرجع سابق ص٩٦، د. عمار حبيب، مرجع سابق، ص ٦٠.

(٤) هيئة المراجعة والمحاسبة، مرجع سابق.

(٥)المغني ٦/ ١٨٢.

القول الثاني: أن ملكية المال الموقوف تنتقل إلى الموقوف عليهم وهو مشهور مذهب الحنابلة.

القول الثالث: أن المال الموقوف تبقى في ملكية الواقف، ولكن يمنع من التصرف فيها ولا تورث منه وهو ما ذهب إليه المالكية.

القول الرابع: أن العين الموقوفة تبقى في ملكية الواقف ملكا تاما، وله التصرف فيها وتورث منه، وهي رواية عن الإمام أبي حنيفة[١]، جعل فيها الوقف عقدا جائزًا لا لزوم فيه، وهذا القول جعل بعضهم يفهم أن أبا حنيفة لا يرى ولا يجيز الوقف بالكلية وهو غير صحيح كما نص عليه أصحاب أبي حنيفة[٢].

ولكن الراجح أن أصل المال الموقوف يخرج من ذمة الواقف ولا يملكه بعد وقفه، وذلك لقول النبي ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ: (**تصدق بأصله لا يباع ولا يوهب ولا يورث، ولكن ينفق ثمره**)[٣]، فلا الواقف يملك المال ولا الموقوف عليهم لهذا الحديث، لأن الموقوف عليهم لا يملكون التصرف في الأصل وهذا هو معنى الملك، وإنما يملكون الثمرة، ولأنه بالاتفاق أن وقف المسجد لا يملكه أحد وإنما المالك له الله ـــ عز وجل ـــ.

وقد اتفق الفقهاء في الحالة الثانية عندما يكون المال الموقوف على غير معين، كالمساجد والمقابر بأنه لا ملك لأحد عليها، قال ابن تيمية: "وأما المسجد ونحوه فليس ملكًا لأحد بالاتفاق"[٤].

والمقصود هنا بيان أن ملك الوقف على الصحيح ينتقل إلى غير أحد من البشر، ولم يقل أحد من الفقهاء أن الملك ينتقل إلى الناظر على الوقف[٥]، هذا التقرير يقودنا إلى تساؤل منطقي وواقعي يحدث باستمرار في الحياة العملية، وهو إذا احتاج الوقف إلى عمل تصرف مالي معين مثل (بيع/ شراء، إجارة، قرض... الخ) من يقوم بالعملية المالية هذه وهل يتعامل مع ناظره ومتوليه بصفته المالك أم لا؟

---

(١) ينظر: المغني ٦/ ١٨٩، الإنصاف ٧/ ٣٨، روضة الطالبين ٥/ ٣٤٢، مواهب الجليل ٦/ ٤٥.

(٢) الإسعاف في أحكام الأوقاف، ص ٢، العلامة حسام المعاني النعمان برهان الدين إبراهيم الطرابلسي الحنفي، دار الرائد العربي.

(٣) البخاري ٣/ ١٨٥، ومسلم ٣/ ١٢٥٥.

(٤) مجموع الفتاوى ٣١/ ٣٤٢.

(٥) يختلف الوقف عن "الأمانات Trusts" في القانون الإنجليزي في ملكية المال، ففي القانون الإنجليزي يملك المال الأمين (الناظر) أمام القانون ظاهرًا، في حين يملك المستفيد المال بمبدأ العدالة القانونية باطنًا، والمراجع القانونية الإنجليزية تؤكد على أن الأمانات ليس لها شخصية اعتبارية مستقلة، وقد بينت ذلك في بحثي عن "عقد الأمانة نظرة مقارنة مع أحكام الوقف في الفقه الإسلامي"، ومنه يظهر أن مفهوم الوقف في الفقه الإسلامي أشمل وأدق في باب الملكية.

وهو السؤال الذي بالإجابة عليه يمكننا تقرير هل للوقف شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة أم لا؟

وللإجابة على هذا السؤال نقول إن مفهوم "الشخصية القانونية" والتي يعرفها القانونيون بأنها: "صلاحية اكتساب الحقوق وأداء الواجبات"[١]، يتمتع بها "الشخص" في المصطلح القانوني، سواء كان شخصًا طبيعيًا (الإنسان)، أو شخصًا اعتباريًا معنوياً (الكيانات التي تمثل تجمع لمجموعة من الأشخاص الطبيعيين التي تعترف بها الدولة) سواء كانت شخصية اعتبارية عامة تمثل الدولة مثل: الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة[٢]، أو تمثل القطاع الخاص الربحي وغير الربحي (أو ما يعرف بالقطاع الثالث الخيري)، هذه الشخصية القانونية تعطي للشخص القانوني (طبيعي/ اعتباري)صلاحية لاكتساب الحقوق وأداء الالتزامات، وتثبت له ذمة مالية مستقلة عن ذمة الأشخاص الطبيعيين الذين أنشأوه، وهذه الشخصية القانونية للشخص الاعتباري مفهوم معاصر تطور بتطور العلوم القانونية، ولم يناقشه الفقهاء بنفس مفهومه المعاصر[٣].

وقد نازع بعضهم بوجوده في الفقه الإسلامي ودافع عن وجهة نظره بإيراد أمثلة لا يمكن تفسيرها إلا على أساس مفهوم الشخصية الاعتبارية، وأبرز هذه الأمثلة في الفقه الإسلامي "الوقف"[٤]، حيث قرر جمع من الفقهاء جواز انتقال الملك إلى غير الإنسان في الوقف،وأجازوا الاستدانة على الوقف كما قالوا أن تولي ناظر الوقف للإجارة لا يعني أن الأجرة لنفسه بل هي أجرة الوقف[٥]، وأن موت الناظر لا يعني بطلان عقد الإجارة وهو ما يثبت أن للوقف ذمة مالية مغايرة لذمة ناظره، وجعل بعضهم اتفاق الفقهاء على انتقال ملكية الوقف إلى الله ـــ عز وجل ـــ في الوقف على غير معين كما في المساجد، تعبير ومصطلح يقصد به الجهة العامة كما هو الحال بالتعبير عن حقوق الله في الحدود والتي يقصد بها الحق العام التي تنوب فيها الدولة في تنفيذها، وأيضًا جعلوا من الأمثلة

---

(١) المدخل لدراسة القانون، د. نايف الشريف، د. زياد القرشي، دار حافظ، ص٢٣، نظرات في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية، عبد الكريم زيدان، مؤسسة الرسالة، ص ٣٧٥.

(٢) مثل الهيئة العامة للأوقاف، وهيئة السياحة، أو هيئة الأرصاد، أو مؤسسة النقد، ومؤسسة التدريب الفني والمهني في المملكة.

(٣) د. علي القرة داغي، الشخصية الاعتبارية، http://www.qaradaghi.com/chapterDetails.aspx?ID=492، ورفيق المصري، الشخصية الاعتبارية https://drmasri.wordpress.com/.

ينظر: الشخصية الاعتبارية للوقف، موسى البورسعيدي، نشر وزارة الأوقاف العمانية، الطبعة الأولى، ص١١.

(٤) عبد الكريم زيدان، مرجع سابق، ص ٤٠١.

(٥) ينظر: المغني ٥/ ٦٠١، روضة الطالبين ٥/ ٣٤٢.

أحكام الولاية العامة التي تؤكد وجود "شخصية اعتبارية عامة" في الفقه الإسلامي[١]، إلا أن هناك من نازع في هذا وأثبت للوقف ذمة مالية مستقلة ولكن لم يثبت له شخصية اعتبارية لأنه بزعمه أن الشخصية الاعتبارية تفتقر إلى اعتراف الدولة بها[٢]، وفي ظني أن اعتراف الشرع بالوقف كاف لأن الشرع مصدر من مصادر الالتزام، فاعتراف الشرع بوجود كيان "الوقف" كاف في نشوء الحق وتحمل الالتزامات[٣]، وإن كنت أرى أن مصطلح الشخصية المعنوية الاعتبارية مصطلح قانوني معاصر، لم يناقشه الفقهاء بنفس هذا المعنى المحدد والمعروف في القانون المعاصر، وبلا شك أن القانون علم بشري يتطور بتطور البشر، ولا أحد يستطيع إنكار إسهام الحضارة الإسلامية ممثلة في "الفقه" بوضع الأصول والأسس التي بلورت وشكلت مصطلح "الشخصية الاعتبارية" في مفهومه القانوني المعاصر، ومن ضمن هذه الأصول والأسس كلام الفقهاء عن أحكام الوقف والولايات العامة، ولا يعني هذا ألا يستفيد المنظم والمشرع في البلدان الإسلامية من إثبات الشخصية الاعتبارية للوقف، فمؤسسة الوقف المعاصرة لها شخصية اعتبارية بصفتها كيانًا من الكيانات التي لها ذمة مالية مستقلة مثلها في ذلك مثل بقية المؤسسات العامة والخاصة ـــ كالشركات على سبيل المثال ـــ وثبوت هذه الشخصية الاعتبارية يعطي مؤسسة الوقف الحق في:

١) ثبوت ذمة مالية مستقلة عن ذمة كل من الواقف والموقوف عليهم والناظر.

٢) ثبوت الأهلية لشخصيته المعنوية ومفهومها كسب الحقوق وأداء الواجبات.

٣) ثبوت حق الشخص المعنوي في التقاضي والمرافعة والمدافعة عن حقوقه في حال الخصومة والنزاع.

٤) ثبوت الحق للشخصية المعنوية بتحديد من يمثله أمام النظام والقضاء كما هو الحال في بقية الأشخاص الاعتباريين، مثل ما يعطى لمدراء الشركات على سبيل المثال[٤].

وثبوت هذه الشخصية الاعتبارية نظاما للوقف، وتطور المؤسسات الوقفية والذي يشمل تكوين شركات استثمارية تابعة لإدارة الوقف، يعني الاعتناء والاهتمام القانوني من قبل المنظم والمشرع بـــ"حوكمة مؤسسة الوقف" وبوجود محددات عامة خارجية تساعد مؤسسة الوقف على "حوكمة"

---

(١) ينظر: فقه الخلافة، أ. د. عبد الرزاق السنهوري، منشورات دار الحلبي، ص ٩٠.

وينظر: مصادر التزام، أ. د. أنور سلطان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ١١٧.

وينظر: عبد الكريم زيدان، مرجع سابق، ص ٤٠١.

(٢)علي القرة الداغي، مرجع سابق.

(٣) د. أنور سلطان، مرجع سابق، ص ١١٨.

(٤) علي القرة الداغي، مرجع سابق.

قراراتها الداخلية كما سيأتي معنا بإذن الله، شأنها في ذلك شأن بقية الشخصيات الاعتبارية وعلى رأسها الشركات، وثبوت هذه الشخصية المستقلة لهذه المؤسسة عن النظار والمستحقين يؤكد أهمية حوكمتها ومسائلة من يدير شؤونها.

وعليه نصل إلى أن: "حوكمة الوقف" هي: أسلوب رشيد لتقنين اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة الوقف، يعطي الحق بمراقبة أداء النظار والقائمين على الوقف ويوجب عليهم الإفصاح والشفافية بما يخدم مصالح الوقف والمستحقين[١].

وهذا المعنى يعزز **أهمية حوكمة الوقف**، فإن واقع الأوقاف المشاهد يدل مما لا شك فيه على وجود مشاكل كثيرة حول إدارة شؤون الوقف، ذلك عندما نلاحظ تسلط قليلي الديانة على أموال الوقف، أو تغيير النظار لشروط الوقف ومصالح المستحقين، أو ربما الاستيلاء على إرادات الوقف من أحد النظار أو المستحقين، مما هو مشاهد في المحاكم والواقع وحتى التاريخ الإسلامي[٢] يعطي انطباعًا بأن معظم عيوب الأوقاف تكمن في سوء إدارتها كما يقرر ذلك الشيخ/ محمد أبو زهرة[٣]، ويؤكد على مشروعية تقنين هذا الأسلوب الإداري الرشيد.

المبحث الثاني: مشروعية الحوكمة:

الحوكمة بهذا المعنى الذي يُعنى بتقنين القرار الإداري الرشيد وأسلوب التعاطي معه، بلا شك مشروعة في شرعنا مرغب فيها، ويمكن الاستدلال على مبادئ الحوكمة في الشريعة الإسلامية، بأنها تقوم على أصلين عظيمين في الجملة:

الأول: أصل "الحكم الرشيد" في الإدارة العامة، الذي يُعلي من أهمية "الرشد" في اتخاذ القرار، ويعزز دور "الشورى" و"الاجتماع/ الجماعة" والبعد عن القرارات الأحادية المنفردة، خصوصًا مع احتدام الخطر، يوضح هذا جملة من الأدلة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

١) قول الله ـــ عز وجل ـــ في الحث والأمر بالشورى: ﴿ ... وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ... ﴾ (سورة الشورى: آية ٣٨)، وقوله تعالى: ﴿ ... وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ... ﴾ (سورة آل عمران: آية ١٥٩)، قال ابن عطية في تفسير الآية: "والشورى من

---

(١) د. فؤاد العمر وباسمة المعود، مرجع سابق، ص ٦٠.

(٢) ينظر: في انتشار الفساد والخيانة في عصر المماليك، محمد أمين، الأوقاف والحياة الاجتماعية في مصر ٦٢٨-٩٢٣، دار النهضة.

(٣) محاضرات في الوقف، محمد أبو زهرة، دار الفكر العربي، ص ٣٦٢.

قواعد وعزائم الأمور والأحكام"[١]، وقال ابن جرير الطبري ـــ رحمه الله ـــ: "يتشاورون بينهم ثم يصدروا عما اجتمع عليه ملؤهم"، وقد قال أبو هريرة ـــ رضي الله عنه ـــ: "لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ"[٢]، قال ابن تيمية تعليقًا على ذلك: "فغير رسول الله أولى بالمشورة"[٣]، وقد استشار النبي ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ السعدين في غزوة الخندق عندما احتدم الخطر وحوصرت المدينة، بأن يقسم ثمار المدينة على المشركين فأبوا وامتثل ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ رأيهما[٤]، وقال عمر ـــ رضي الله عنه ـــ لابن عباس: "أعقل عني الإمارة شورى"[٥]، ولأن الشورى ركيزة من ركائز الأحكام نزلت سورة كاملة سميت باسم "الشورى"، ووجه الدلالة من هذه الآيات والأحاديث ظاهر في أن الأصل مداولة الأمر وأخذ الرأي والتشاور قبل صدور القرار الإداري ونفوذه.

٢) قول الله تعالى في الحث على الاجتماع وعلى مشروعية الإجماع: ﴿ ...وَٱذْكُرُواْ نِعْمَتَ ٱللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنتُمْ أَعْدَآءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ... ﴾ (سورة آل عمران: آية ١٠٣) وقوله تعالى:﴿ وَمَن يُشَاقِقِ ٱلرَّسُولَ مِنۢ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُ ٱلْهُدَىٰ وَيَتَّبِعْ غَيْرَ سَبِيلِ ٱلْمُؤْمِنِينَ نُوَلِّهِۦ مَا تَوَلَّىٰ وَنُصْلِهِۦ جَهَنَّمَ ۖ وَسَآءَتْ مَصِيرًا ﴿١١٥﴾ ﴾، قال ابن كثير: "والذي عول عليه الشافعي ـــ رحمه الله ـــ في الاحتجاج على كون الإجماع حجة تحرم مخالفته هذه الآية بعد التروي والفكر الطويل وهو من أحسن الاستنباطات وأقواها"[٦]، وهو كما قال ـــ رحمه الله ـــ وقد ذكر ذلك الشافعي في الرسالة، وأدلة الأمر بالاجتماع كثيرة جدًا ومتضافرة من أدلة تحريم الفرقة في الدين كقوله تعالى: ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ فَرَّقُواْ دِينَهُمْ وَكَانُواْ شِيَعًا لَّسْتَ مِنْهُمْ فِى شَىْءٍ ۚ... ﴾ (سورة الأنعام: آية ١٥٩) إلى أدلة الأمر بصلاة الجماعة،

---

(١) تفسير القرطبي ٤/ ٢٤٩.

(٢) سنن الترمذي ١٧١٤.

(٣) السياسة الشرعية، لشيخ الإسلام تقي الدين ابن تيمية، ص ١٣٥.

(٤) مصنف عبد الرزاق ٥/ ٣٦٨، حديث السعدين يجعل الشورى أكد عند احتدام الخطر، قال ابن جرير: "إن الله ـــ عز وجل ـــ أمر نبيه ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ بمشاورة أصحابه فيما حزبه"، ثم قال: "وهذا تعريف منه لأمته، مأتى الأمور التي تحزبهم ومطلبها ليقتدوا به في ذلك، فيتشاوروا بينهم" ٤/ ١٥٣.

(٥) مصنف عبد الرزاق ١٠/ ٢٠٢.

(٦) تفسير ابن كثير ٢/ ٤١٣.

وكيف تزكو صلاة الرجل مع غيره وتفضل عن صلاته منفردًا، والنهي عن مبيته وسفره لوحده[١]، وليس المقصود هنا حصرها وإنما الإشارة إلى بعضها، والاجتماع والإجماع مترابطان وهما يفيدان أن سلطة القرار الإداري خاضعة لسلطة السيادة الإلهية ممثلة في الوحي ثم إجماع الأمة، وبذلك تصبح سيادة السلطة الإدارية في يد مجموع الأمة بالشورى[٢]، ويتضح أن الدلالة هنا من مجموع هذه الأدلة هو أن رأي الجماعة في اتخاذ القرار أحظ وأولى بالحق من رأي الفرد.

٣) الأدلة الواردة في وجوب العدل والقسط قال تعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ ... ﴾ (سورة النحل: آية ٩٠)، وقد جاء الأنبياء ـــ عليهم السلام ـــ بالعدل بين بني البشر، والحكم بالعدل والقسط، فعبادة الله عدل وتحكيم شرعه بين الناس عدل، وسياسة الأنبياء هي حمل الكافة على مقتضى هذا العدل والرحمة، ولذلك جاءت الآيات الدالة على أن الأنبياء كما أرسلوا بالكتب، أرسلوا أيضًا بالعدل والميزان، قال تعالى: ﴿ لَقَدۡ أَرۡسَلۡنَا رُسُلَنَا بِٱلۡبَيِّنَٰتِ وَأَنزَلۡنَا مَعَهُمُ ٱلۡكِتَٰبَ وَٱلۡمِيزَانَ لِيَقُومَ ٱلنَّاسُ بِٱلۡقِسۡطِۖ ... ﴾ (سورة الحديد: آية ٢٥) فالقسط في الآية يقوم على كتاب الله وعلى الميزان وهو العدل كما قاله ابن عباس[٣]، وإنما قلنا ذلك لأن الله ـــ عز وجل ـــ في سورة الشورى قال: ﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِيٓ أَنزَلَ ٱلۡكِتَٰبَ بِٱلۡحَقِّ وَٱلۡمِيزَانَۗ ... ﴾ (سورة الشورى: آية ١٧)، فالكتاب والميزان ركنا قيام القسط والحكم بين الناس، لا ينفك أحدهما عن الآخر، وهو مقتضى التفريق بين الخلافة وما سواها من أنواع الملك، والمعنى الحسي في الميزان أعلق في الذهن من كلمة العدل فإن الميزان هي آلة العدل والإنصاف وذلك حين يستوي كفتا الميزان، ولذا قيل أن هذا الميزان الحسي هو الذي أنزله الله ـــ عز وجل ـــ، والذي يظهر أن الله ـــ عز وجل ـــ أنزل الكتاب ووضع معه الميزان أي العدل، أما نزول الميزان الحسي فلا بد فيه من خبر صحيح، ولذا قلنا هو العدل قال الله سبحانه في سورة الرحمن: ﴿ وَٱلسَّمَآءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ ٱلۡمِيزَانَ ۝٧ أَلَّا تَطۡغَوۡاْ فِي ٱلۡمِيزَانِ ۝٨ وَأَقِيمُواْ ٱلۡوَزۡنَ بِٱلۡقِسۡطِ وَلَا تُخۡسِرُواْ ٱلۡمِيزَانَ ۝٩ ﴾ (الآيات ٧ ـ ٩)، قال ابن جرير:

---

(١) في المتفق عليه "إن صلاة الجماعة تفضل على صلاة المنفرد بخمسة وعشرين درجة"، البخاري ٦٤٥، ومسلم ٦٥١.

(٢) د. عبدالرزاق السنهوري، المرجع نفسه، ص ١٠١.

(٣) تفسير الطبري ٢٢/ ١٨٠.

﴿ وَوَضَعَ ٱلْمِيزَانَ ﴾ أي وضع العدل بين خلقه في الأرض"[١] انتهى، وقوله: ﴿ أَلَّا تَطْغَوْا۟ فِى ٱلْمِيزَانِ ﴾، و ﴿ وَلَا تُخْسِرُوا۟ ٱلْمِيزَانَ ﴿٩﴾ ﴾، عامة لجميع المسلمين، يوضحه وعيد الله تعالى للمطففين: ﴿ وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ ٱلَّذِينَ إِذَا ٱكْتَالُوا۟ عَلَى ٱلنَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ ﴾ (سورة المطففين: آية ١-٢)، فغاية بعث الرسل هو قيام العدل بتعليم الكتاب وإنزال الميزان، وقوله تعالى: ﴿ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ... ﴾ (سورة الشورى: آية ١٥)، تأكيد لهذه الغاية، فقد أمر ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ بالبيان وتبليغ الرسالة كما أمر بالعدل بين الناس، وتجلت هذه الغاية في سورة الرحمن كما ذكرنا، عندما أمتن سبحانه على عباده بآلائه الجسيمة ونعمائه العظيمة، التي تجلت فيها رحمة الله ـــ عز وجل ـــ، والمقصود أن الأحكام والقرارات في الإدارة العامة، مبناها على تحقيق القسط والعدل.

٤) قوله تعالى في الرشد والتصرف السديد: ﴿ ۞ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَآ إِبْرَٰهِيمَ رُشْدَهُۥ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِۦ عَٰلِمِينَ ﴿٥١﴾ ﴾ (سورة الأنبياء: آية ٥١)، وقوله في امتداح فتية الكهف على لسانهم: ﴿ ... فَقَالُوا۟ رَبَّنَآ ءَاتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا ﴿١٠﴾ ﴾ (سورة الكهف: آية ١٠)، وقد قال ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ: (**عليكم بسنتي وسنة الخلفاء الراشدين من بعدي عضوا عليها بالنواجذ**)[٢]، فامتدح الخلفاء بالرشد وأمر بإتباع هديهم، **وبهذه الأدلة يتضح أن الرشد في الحكم مطلوب في اتخاذ القرار الإداري، وآلية تحقيق الرشد هي الآليات التي اتبعها الخلفاء الراشدون، بتفعيل الشورى وجمع الكلمة وتحقيق العدل والقسط.**

الثاني: أصل "الاقتصاد في إنفاق المال" وتحقيق الموازنة بين الدخل والإنفاق وهو أحد مبادئ علم الاقتصاد، سواء كان هذا الإنفاق عامًا أو خاصًا، وهذا الأصل مرتبط بحسن الحكم والعدل والقسط في الإنفاق العام بين المسلمين، وبحسن التصرف والتوسط في الإنفاق الخاص ثم الرقابة على إنفاق الأموال، كما جاءت الأدلة المتضافرة في كلا الجانبين، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

١) قوله تعالى في الحث على عدم التبذير والإسراف: ﴿ وَءَاتِ ذَا ٱلْقُرْبَىٰ حَقَّهُۥ وَٱلْمِسْكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾ ﴾ (سورة الإسراء: آية ٢٦)، وقوله تعالى: ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ ٱلْبَسْطِ ... ﴾ (سورة الإسراء: آية ٢٩)، وقوله تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُوا۟ لَمْ يُسْرِفُوا۟ وَلَمْ يَقْتُرُوا۟ وَكَانَ بَيْنَ

---

(١) تفسير الطبري ٢٢/ ١٠٨.

(٢) أخرجه الترمذي ٢٦٧٦، وأبي داود ٤٦٠٧.

ذَٰلِكَ قَوَامًا ﴿٦٧﴾ ﴾ (سورة الفرقان: آية ٦٧)، ووجه الدلالة من الآيات هو بالحث على الإنفاق والنهي عن التبذير والإسراف، فدل على الاقتصاد في الإنفاق والتوسط فيه[١].

٢) والرقابة على الأموال سواء كانت رقابة ذاتية أو عامة من أدلتها، قوله تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ... ﴾ (سورة الحشر: آية ٨)، وقوله ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ: "اتق الله حيثما كنت"[٢]، وحديث ابن اللتبية في الصحيح عندما أرسله النبي ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ عاملًا على الصدقة فجعل يقول هذا لكم وهذا لي أو هذا أهدي لي، فخطب النبي ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ وقال قولته الشهيرة: "هلا جلس في بيت أبيه وأمه فينظر هل يهدى له"، ثم قال: "والله لا يأخذ أحد منكم شيئًا بغير حق إلا لقي الله بحمله يوم القيامة"[٣]، وهذا الحديث أصل في الدلالة على الرقابة على المال والعاملين عليه، سواء رقابة استباقية بوضع معايير مهنية لاختيار العمال والولاة أو رقابة لاحقة بوضع رقابة على تصرفات العمال والولاة، قال ابن تيمية: "وكان النبي ـــ صلى الله عليه وسلم ـــ يستوفي الحساب على العمال، يحاسبهم على المستخرج والمصروف"[٤]، وامتثل الخلفاء الراشدون هذا وكانوا يحاسبون عمالهم ويتفقدون أمورهم ويسترجعون مال الله ـــ عز وجل ـــ[٥].

وبهذين الأصلين العظيمين وهما: أصل "الحكم الرشيد" في الإدارة العامة، وأصل "الاقتصاد في إنفاق المال والرقابة عليه" وما يندرج تحت كل أصل من تفريعات مع أدلتها التفصيلية، يتضح لنا بجلاء مشروعية الحوكمة بشكل عام وحوكمة الوقف بشكل خاص.

فتحقيق الرشد في تصرفات الوقف أو في تصرفات القائمين عليه (ناظر/ مجموعة نظار) مما نص عليه الفقهاء نصا، يتضح هذا من تقديمهم نولية الأرشد في الأرشد للقيام بالنظارة، وكذلك في نصهم على الالتزام بشروط الواقف في إنفاق الغلة والأموال، حيث جعلوا نص الواقف كنص الشارع الذي لا يجوز مخالفته[٦]، مما يعني أن

---

(١) التصرف في المال العام، د. خالد الماجد، ص ٦٥.

(٢) أخرجه الترمذي، باب ما جاء في معاشرة الناس، وقال حديث حسن صحيح، ١٩٨٧.

(٣) البخاري ٦٥٦٨.

(٤) مجموع الفتاوى، ابن تيمية، ٢٨/ ٨١.

(٥) د. خالد الماجد، مرجع سابق، ص ٢٧٢.

(٦) ينظر: المغني ٨/ ٢٣٧، ابن عابدين ٤/ ٤٥٧.

الفقهاء كانوا يستحضرون أصول الحوكمة في أذهانهم، حتى ولو لم تعرف عندهم بهذا المصطلح في زمانهم، وبثوا مجموعة من قواعد ومبادئ الحوكمة في كتبهم ومسائلهم لأنهم كانوا يستحضرون أصولها كما قدمنا[١].

(١) ينظر: د. فؤاد العمر، أ. باسمة المعود، مرجع سابق، ص ٦٢.

الفصل الثاني
أهداف وأسباب حوكمة الأوقاف

المبحث الأول: أهداف الحوكمة:

يمكن وضع أهدافًا عامة لحوكمة الأوقاف بناء على ما قدمناه من أسباب داعية إليها ويمكن تلخيصها بالآتي:

١) الفصل بين ملكية الوقف والإدارة والرقابة على الأداء.

٢) وضع الأهداف العامة والإستراتيجية للوقف التي تهدف الإدارة لتحقيقها.

٣) تحديد الصلاحيات بناء على المسؤولية لكل من النظار، مجلس الإدارة، المدراء والموظفين.

٣) التمكين من المراجعة الداخلية والشفافية والإفصاح لتجنب المشاكل المالية والمحاسبية.

٤) تقييم أداء الإدارة بالمحاسبة والمسائلة ورفع مستوى الثقة بين المستحقين والنظار والإدارة[١].

هذه الأهداف العامة للوقف والتي دعت الحاجة إلى وضعها نصب الأعين، وفرضتها أسباب واقعية ـــــ كما قدمنا ـــــ تجعلنا نتساءل عن أهمية تطوير أنظمة الوقف والصيغ الوقفية بطريقة تضمن تحقيق قصد الواقف الأخروي بهذه الأهداف لضمان استمرارية الوقف وتفعيل دوره التنموي، ولذا كان لزما الحث على تطوير الوقف وتحوله إلى مؤسسة وكيان وقفي يبتعد عن صيغ الوقف التقليدية التي قد لا تراعي ولا تضع في حسبانها المشاكل والعوارض المستقبلية التي قد تواجه الوقف.

وأيضًا وضع أسس ومعايير للحوكمة تعتمد في وجودها على إدارة جماعية رشيدة ومتطورة، ترتكز في أدائها العام على نظام داخلي مقنن يفصل الملكية عن الإدارة ويحدد المسؤوليات، وهيكلة وآليات لاتخاذ القرار الإداري وكيفية التعاطي معه، دون إغفال الجانب التشريعي والتنظيمي للجهات والمؤسسات العامة داخل إطار الدولة.

المبحث الثاني: أسباب حوكمة الأوقاف:

تحسين إدارة الوقف:

بلا شك أن من أهم أسباب اللجوء إلى الحوكمة هو تحسين أداء إدارة الوقف، وتحولها إلى أسلوب إدارة فعال ورشيد يقنن فيه اتخاذ القرار الإداري وكيفية التعاطي معه مع تحديد الصلاحيات والمسؤوليات داخل إدارة الوقف.

ومن الملاحظ أن الوقف لا يخلو من إحدى حالتين:

- إما أن تكون إدارة الوقف ذات نزعة فردية.
- أو تغلب الدور الجماعي والمؤسسي في إدارة الوقف.

---

(١) التنظيم القانوني للحوكمة، عبد الصبور عبد القوي مصري، مكتبة القانون والاقتصاد، ص ٤٠.

المطلب الأول: إدارة الوقف الفردية:

لقد تقدم فيما مضى الحديث عن مشروعية حوكمة الأوقاف، وذكرنا الأصول الشرعية التي تبنى عليها الحوكمة والأدلة التفصيلية التي تؤسس للإدارة الرشيدة القائمة على تفعيل آليات ووسائل الحكم الرشيد منذ إصدار القرار الإداري باحترافية ورشد إلى آليات التعاطي معه ومراقبته وتحمل المسؤولية تجاهه، وأيضًا ما يتفرع عن ذلك بصفته أصلًا عامًا آخر يتعلق بالاقتصاد في إنفاق المال وآليات استثماره، هذان الأصلان في الجملة هما القاعدة الصلبة التي تؤسس لأهمية ومشروعية الحوكمة ووضع معايير لها، سواء كانت هذه المعايير داخل الوقف نفسه أو مفروضة عليه من الخارج بحكم الأنظمة والتشريعات.

ولكن قبل الخوض في أسس ومعايير الحوكمة ومحدداته الداخلية والخارجية، يجب أن نؤكد على أهمية تحول الوقف إلى مؤسسة ومنشأة مستقلة يقوم عليها إدارة احترافية تدير الوقف بناء على أنظمة وتشريعات داخلية وخارجية لتحقيق مصالح الوقف، لا على إدارة مرتكزة على جهود الواقف وآرائه أو تصرفات الناظر ومصالحه[١].

وعند النظر إلى صيغ الوقف القديمة نجدها احتوت مبادئ شرعية يمكن اعتبارها مبادئ لمعايير الحوكمة بنيت على أصول شرعية صاغها بعض الفقهاء والقضاة و أصحاب الخبرة، ولكنها مبادئ مبسطة أتى بعضها بلغة سهلة مبسطة وأخرى عامية ومعقدة، يمكن إجمالها بالآتي:

١) مراعاة أحكام الشريعة بالتذكير بتقوى الله في السر والعلن، والوقوف عند شرع الله ـــ عز وجل ـــ وإتباع سنته وإعطاء كل ذي حق حقه، وأيضًا التذكير بأن الوقف قربة يراد بها الله ـــ عز وجل ـــ والدار الآخرة.

٢) تولية الأرشد والأصلح للنظارة، وربط ذلك بالديانة والعدالة والاستقامة والأمانة، وما ذلك إلا لتحقيق مصالح الوقف وضمان استمرار عطائه وعدم توقف غلته.

٣) التذكير بمراعاة شـــروط الواقـــف وعدم مخالفتها، أو ربط مخالفتها بالمصلحة وإسناد ذلك لأهل الخبرة أو لقاضي البلد وولاة الأمر.

ولكن مثل هذه المبادئ الشرعية عند التحليل التاريخي للأوقاف تجد أن تطبيقها يتوقف على من يدير شؤونها من جهة، وأيضًا على الوفاق بينهم وبين الموقوف عليهم من جهة أخرى، خاصة إذا كان الوقف ذريا، فعلى سبيل المثال الأوقاف في دمشق والجزائر في مدة الخلافة العثمانية كانت أفضل من ناحية حسن الإدارة والكفاءة من بقية المناطق التي يشوبها سوء الإدارة وتذمر المستحقين والشكاوى وربما الخصومة متى ما كان الوقف ذريا[٢].

---

(١) تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الخيرية الغربية، د. أسامة الأشقر، دار النفائس، ص ١٤٩.

(٢) د. فؤاد العمر، أ. باسمة المعود، مرجع سابق، ص ٧١.

وقد ذكر بعض الباحثين أن سجلات الأوقاف في مصر تشير إلى تعدد حالات الشكاوى، نتيجة لقيام المتولي للوقف على شؤون الوقف بمفرده[١]، بمعنى أنه يدير الوقف وفقا لآرائه واجتهاداته الشخصية نظرا لضعف شروط الواقف ومبادئ الحوكمة وآليات الرقابة داخليًا وخارجيًا، داخل الوقف نفسه أو من الوزارات والهيئات العامة المشرفة على الأوقاف.

وقد قمت بزيارة ميدانية لمحكمة الأحوال الشخصية بمكة المكرمة حيث البلد الحرام الذي تكثر فيه الأوقاف وحصلت على مجموعة من الصيغ الوقفية القديمة وبعض المعلومات المفيدة، حيث خصصت المحكمة مكتبين قضائيين للنظر في قضايا الأوقاف داخل المحكمة، وسجل ما يقارب ١٠٠٠ قضية أوقاف خلال سنة واحدة ما بين قضايا إنهائية وأخرى دعاوى خصومة بين المستحقين أو على النظار[٢]، مما يعني أن الوقف يواجه مشاكل في إدارته على الأقل من وجهة نظر المستحقين، الذين قد تشكل لهم قرارات وتصرفات النظار إشكالات وتساؤلات، يسبب بعضها غموضا وزعزعة لمستوى الثقة لديهم، يقود ذلك بالنتيجة إلى خصومة لا تحل إلا بتدخل القضاء، ولو عرضنا مجموعة من صيغ الصكوك الوقفية القديمة لوجدنها في مجملها لا تخلو من ثغرات متعلقة بتقنين إدارة الوقف بشكل مباشر أو غير مباشر[٣]، ربما تقود إلى الخصومة وحدوث المشاكل لأنها تفتح باب اتخاذ القرار دون تقنين من أهمها:

١) خلو صك الوقفية من النص على متولي الوقف وناظره سواء في الجيل الأول أول بعد انقراضه أو آلية اختياره بعد الانقراض.

٢) خلو صك الوقفية من ذكر أجرة الناظر، أو النص على أجرة مقطوعة تكون عرضة للمتغيرات.

٣) خلو صك الوقفية من مصارف محددة للوقف وخضوعها لاجتهاد الناظر، أو النص على مصارف محددة منقرضة أو مصارف غير واقعية وغير منطقية[٤].

٤) النص على ناظر واحد فقط في أوقاف ذرية وخيرية قد تصل غلتها إلى ملايين الريالات.

٥) النص على ناظر واحد أو أكثر من الورثة وترك آلية وطريقة اختيارهم مغفلة.

---

(١) إبراهيم البيومي غانم، الأوقاف والسياسة في مصر، ص ٣٤٧.

(٢) أشكر كل من ساعدني في الحصول على هذه المعلومات القيمة وأقدر لهم ذلك، وكم كنت أتمنى أن تكون الإحصائيات الرسمية متاحة أكثر حتى نعرف تفاصيل القضايا وأنواعها.

(٣) ينظر: نماذج بعض الصيغ القديمة نهاية البحث.

(٤) مثل النص: على أضحيتين عنه، وعن والديه، أو حج عنه وعن والديه، ثم تكون الغلة كبيرة جدًا تكفي لمثل هذا وتزيد.

٦) إغفال نسب تقسيم الغلة بين الورثة أو المستحقين وآلية ذلك.

٧) إغفال دور الورثة أو المستحقين في الرقابة والمحاسبة تجاه تصرفات الناظر، أو حتى اختياره بعد الوفاة أو انخرام شرط من شروط تنصيبه.

٨) غياب مفاهيم الإفصاح والشفافية وآليات تطبيق ذلك عن الصيغ الوقفية القديمة.

هذه الإشكاليات وأمثالها التي تواجه إدارة الأوقاف القديمة حاولت كثير من الأوقاف المعاصرة تجنبها وذلك بالتحول في العمل الوقفي من العمل الفردي القائم على الاحتساب والاجتهاد، إلى العمل المؤسسي القائم على العمل الإداري الجماعي المنظم المسؤول[١].

إلا أن هذا العمل الإداري الجماعي يفتقر بالضرورة إلى معايير وأسس تمنع من تضارب المصالح والقرارات، وتتيح الفرصة لمراقبته والإشراف عليه ومسائلته متى ما دعت الحاجة، ولذلك لا يكفي لمعالجة الصيغ الوقفية القديمة الأحادية التوجه، الارتكاز فقط على الصياغة الوقفية المطالبة بوجود مجموعة من النظار فقط دون إتاحة الفرصة لتفعيل دور الإدارة في اتخاذ القرار الإداري، أو وضع النمط والهيكلية الإدارية المناسبة وهذا ما أرجو أن يتضح في بقية المحاور.

المطلب الثاني: الإدارة المؤسسية الجماعية للوقف:

مفهوم وخصائص المؤسسة الوقفية:

إذا تحدثنا عن عمل جماعي مؤسسي يتجنب سلبيات العمل الفردي، فهذا يعني وضع مفهوم عام للمؤسسة الوقفية بصفتها شخصية اعتبارية تقوم بإدارة الوقف وأمواله وفقًا لشرط الواقف وأحكام الشريعة بهدف تكثير وتعظيم المنافع والخدمات الخاصة والعامة[٢]، وهذه المؤسسة الوقفية تتصف بخصائص أهمها:

١) أنها كيان جماعي ذو شخصية اعتبارية مستقلة.

٢) أن لها ذمة مالية مستقلة.

٣) تخضع لعمل إداري احترافي.

٤) تخضع لتقنين وأنظمة داخلية وخارجية لتنظيم اتخاذ القرار الإداري وتنظيم سياسات العمل.

٥) تخضع إدارة المؤسسة لرقابة داخلية وخارجية بإشراف حكومي[٣].

---

(١) ينظر: ثلاثون خطوة لوقف مميز سعد المهنا، ص ٦، و د. أسامة الأشقر، مرجع سابق، ص ١٦٠.

(٢) د. حسن حسين شحاتة، أسس تنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية الخيرية، ص٣.

(٣) د. حسن حسين شحاتة، أسس تنظيم وإدارة المؤسسات الوقفية الخيرية، مرجع سابق، ص٣.

ونلاحظ أن هذه الخصائص يفتقدها العمل الفردي، ولذا يتأكد لدينا أهمية التحول نحو المؤسسات الوقفية لتحقيق الأهداف التنموية المستدامة للأوقاف داخل المجتمعات المستهدفة، وعلى هذه المؤسسات الاهتمام بأسس الإدارة الحديثة من ناحية:

- رسم الأهداف الرئيسة والخطط الإستراتيجية.
- تنفيذ الأهداف والخطط المرسومة حسب الأصول والمعايير العلمية.
- تحديد المسؤوليات وتقسيم الأدوار التنفيذية.
- متابعة ومراقبة الأداء المستمرة.

وغيرها من أسس الإدارة الحديثة للأعمال، وبلا شك فإن أسلوب الإدارة الجماعي المؤسسي يمكننا من التقليل من الظواهر السلبية الآتية التي يمارسها النظار في العمل الفردي:

١) سيطرة النظار وقليلي الديانة على الوقف.

٢) النزعة نحو تغليب مصالح النظار والمستحقين على مصلحة الوقف نفسه.

٣) سوء إدارة الوقف أو تفشي حالات الغش والاحتيال.

ولا يمكن التقليل من التحول إلى المؤسسات الوقفية بالقول بأن هذه المؤسسة ليس هدفها تحقيق الأرباح، فتحقيق الأرباح جهة منفكة عن حسن الإدارة ونجاحها، والمقصود هو تقنين القرار الإداري داخل الوقف مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوقف سواء كانت ربحية ـــ يتأكد هذا في الأوقاف الاستثمارية ـــ أو غير ربحية ـــ مثل الأوقاف التشغيلية ـــ، ثم إن الدور التنموي للوقف يحتم علينا تعزيز هذا النوع من أسلوب الإدارة الراشد، والذي يجعلنا نحمل الدور التشريعي والتنظيمي دورا إضافيا بلا شك في فرض الحوكمة على الأوقاف، وسيأتي ـــ إن شاء الله ـــ الحديث عن دور الأنظمة والتشريعات في تعزيز الحوكمة في محدداتها الخارجية.

المبحث الثالث: نماذج المؤسسة الوقفية:

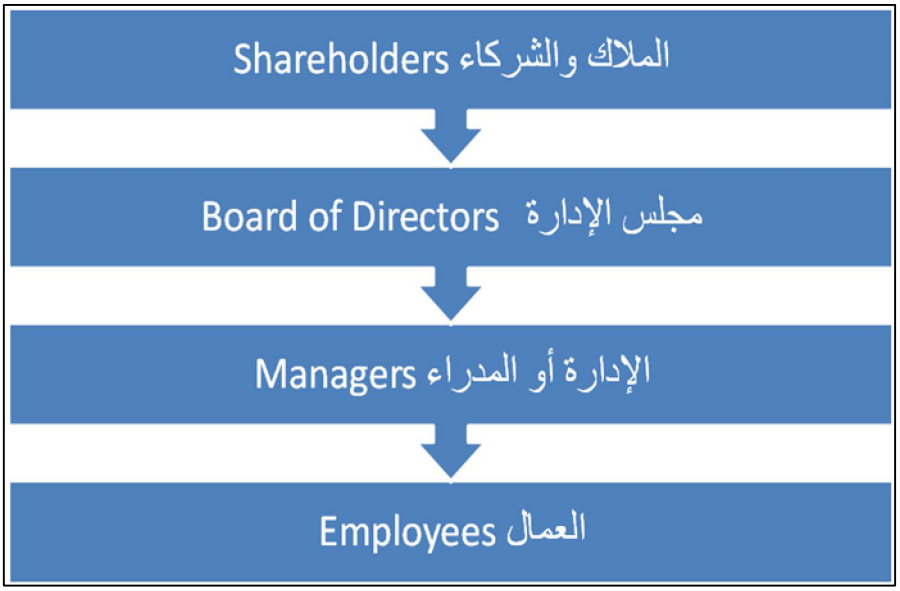
قد لا حظنا مما سبق بيانه أن الشخصيات القانونية الاعتبارية الربحية وغير الربحية يديرها أشخاص طبيعيون قد يختلفون عن الأشخاص الطبيعيين الملاك أو المؤسسين للكيان، كما يحدث في شركات المساهمة التي يديها مدراء تنفيذيون بعيدا عن المساهمين، وقد يشارك بعض الشركاء (الداخليين) في الإدارة بعيدًا عن بقية الشركاء (الخارجيين) وأصحاب المصالح وهكذا... الخ.

هذه الشخصية والذمة المالية المستقلة لهذه الشخصيات الاعتبارية جعلها على المحك، بين صراع أصحاب المصالح والملاك والشركاء والمستفيدين، خصوصًا إذا كانت تقدم هذه المنشئات خدمات سيادية واقتصادية في البلد.

هذا التأثير المباشر لدور الملكية في الإدارة في مثل هذه المنشئات الربحية يلقي بظلاله بلا شك على كيفية إدارتها، بين اتجاهين رئيسيين:

المطلب الأول: الاتجاه الأول النموذج الأنجلو كسوني The Anglo-Saxon Modal

يدعو هذا التوجه إلى تغليب دور الملاك في أنظمة وإدارة الشركة والمنشأة، حيث اتخذ طريقا لحوكمة قراراته معتمدا على أسلوب إدارته المرتكزة على الملاك والشركاء في الغالب، يسميه بعض الباحثين بالنموذج الأنجلو كسوني The Anglo-Saxon Modal، لانتشاره في أمريكا وإنجلترا[١]، وهو يعزز الدعوة إلى نظام الملكية المركزة للملاك مما يؤدي إلى سيطرة كبار الملاك الداخليين على القرار الإداري، بهذه الهيكلية الموضحة الشكل أدناه:



هذا الأسلوب الإداري يعزز كلا من:

- نشاط الشركة حسب الأهداف الإستراتيجية للملاك الداخليين.
- تقوية سمعة وائتمان الشركة والمنشأة المستمدة من هؤلاء الشركاء.

(١)Zulkifli hasan, corporate governance: western and Islamic perspectives p4.

- تحقيق أرباح أسرع وأكبر، نتيجة الخبرة المتراكمة لهؤلاء الشركاء[١].

هذا الأسلوب من الإدارة كان رائجًا ولا يزال في بعض الكيانات العائلية أو الشركات التي يصل فيها نسبة التملك للشركاء إلى نسب كبيرة كما هو الحال في شركات الأشخاص ـــ كما هو معلوم عند القانونيين مثل: (شركات التضامن، التوصية البسيطة، التوصية بالأسهم) أو حتى المختلطة (الشركة ذات المسؤولية المحدودة) ـــ.

ولكنه في شركات الأموال أقل ظهورا لما يسببه هذا الأسلوب الإداري من عيوب كثيرة منها:

- سيطرة كبار الملاك الداخليين على قرار الشركة.
- النزعة نحو تغليب مصالح الملاك وقراراتهم على مصالح الشركة ذاتها.
- سوء إدارة الشركة ووقوع حالات الغش والاحتيال.

لكن هذه العيوب دعت فريقًا من الإداريين والقانونين إلى الدعوة لتغليب الاتجاه الثاني في إدارة هذه المنشئات.

المطلب الثاني: الاتجاه الثاني النموذج الأوروبي The European Model

يدعو هذا التوجه في الإدارة إلى تفتيت سيطرة الملاك الداخليين وكبارهم على القرار الإداري بتفعيل نظام الملكية المشتتة مما يتيح للملاك غير المشاركين في الإدارة التقليل من أثار وعيوب تمركز الإدارة في يد كبار الملاك، ومحاولة التأثير في القرار الإداري ومن ثم التعاطي معه بالرقابة والمحاسبة، والاعتماد على مجالس وهيئات إدارية ورقابية مستقلة خاضعة لسيطرة القانون والنظام أكثر من خضوعها لسيطرة الشركاء وكبار الملاك، وهذا الاتجاه فرضه واقع هذه الشركات والمنشئات التي قادها أسلوب إدارتها السابق إلى الإفلاس مما جعلها تعيد النظر وتعزز دور الإدارة المنفصلة المستقلة تماما عن الملكية، دون أن ننكر الدور التشريعي الذي ساعد في بناء مفهوم الشخصية الاعتبارية القانونية وفصل الملكية عن الإدارة وتقنين آليات اتخاذ القرار الإداري الرشيدة والدعوة إلى الحوكمة[٢].

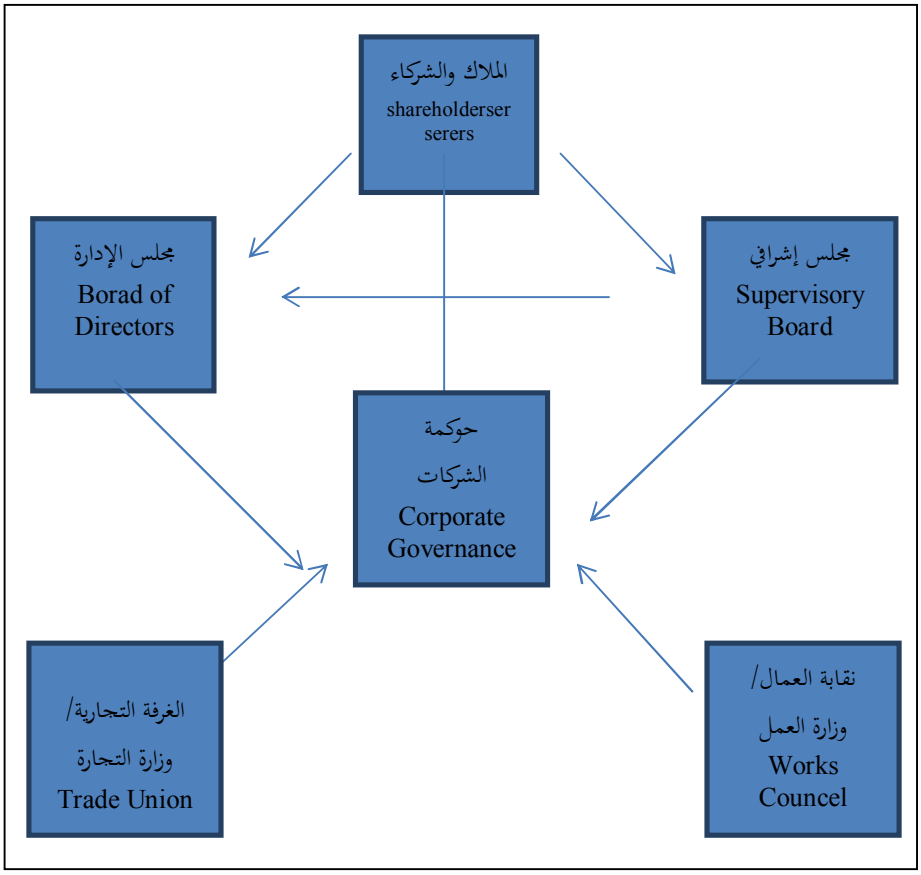
وهذا الأسلوب فعل دور الحوكمة بطريقة أسماها بعض الباحثين بالنموذج الأوروبيThe European Model لانتشاره في الدول الأوربية أكثر[٣]، ويتخذ الهيكلة الآتية:

---

(١) د. عمار حبيب، مرجع سابق، ص ٩٥.

(٢)المرجع نفسه.

(٣)Zulkifli hasan ، مرجع سابق ، p28،.



المبحث الرابع: الأسلوب الإداري لمؤسسة الوقف:

لقد تقدم معنا أن المؤسسات الربحية وغير الربحية تنتهج نموذجين إداريين، بين تغليب دور الملاك في الإدارة وبين الحد من تأثيرهم واستقلالية الإدارة بالقرار الإداري، وهما:

- **النموذج الأنجلو كسوني**: The Anglo-Saxon Modal.
- **والنموذج الأوروبي**: The European Model.

وبلا شك فإن تأثير هذين الأسلوبين الإداريان يلقي بظلاله على منشأة الوقف، ومما لا شك فيه أيضا أن تفعيل دور الإدارة المستقلة التي تتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية أنفع لمؤسسة الوقف متى ما وجدت رقابة عامة حكومية ورقابة داخلية بمعايير حوكمة عالية، ومتى ما ابتعدنا عن بعض الأسباب في المجتمعات الغربية التي جعلتهم يلجؤون إلى المؤسسات الشبيهة بالوقف، لتحجيم دور الملاك أو الشركاء في اتخاذ القرار الإداري والرقابة عليه بفصل الملكية عن القرار والمسؤولية كما سيأتي معنا.

ولا تقل الحاجة في مؤسسة الوقف بصفتها مؤسسة اعتبارية كما قدمنا إلى تفعيل أحد هذين الأسلوبين الإداريين لاتخاذ القرار المحوكم عن الحاجة التي دعت بقية المؤسسات الاعتبارية الأخرى إلى تفعيل أحدهما، ولأن اتخاذ القرار الإداري مرتبط بالمسؤولية ويتأثر بالملكية، **وقد أكدنا سابقًا على أهمية سؤال ملكية الوقف عند الحديث عن تعريف الوقف، وأن تحديد ملكية الوقف مهم لتحديد المسؤولية القانونية والإدارية**، بين الواقف وناظر الوقف ومتوليه والمستحقين لغلته المستفيدين منه، وبعد الاتفاق على ضرورة التحول إلى مؤسسة الوقف الاعتبارية ووضع أسس ومعايير للحكومة، يثور السؤال حول الأسلوب الأمثل الذي ينبغي لمؤسسة الوقف تفعيله بين النموذجين الأوربي والأنجلو سكسوني.

المطلب الأول: الأسلوب الإداري غير المستقل لمؤسسة الوقف

يقوم هذا الأسلوب على تغليب دور الملاك في الإدارة، والملاك في المؤسسة الوقفية يمكن قسمتهم إلى قسمة اعتبارية بين:

١) الواقف/ الواقفون ويمثلهم الناظر/ النظار.

٢) الموقوف عليهم، المستحق/ المستحقون.

لأننا قدمنا في تعريف الوقف أهمية سؤال الملكية، وقدمنا أن الخلاف في الملكية مهم في أحوال عدة في مثل: مسائل التأبيد والتأقيت للوقف وانقطاع الوقف، وأيضًا مسؤولية النظار وأحقية المستحقين للثمرة ومسائلة النظار في القسمة وغيرها من المسائل، وقد رجحنا فيما سبق أن الملكية تؤول إلى غير أحد من البشر، وأن الوقف يتمتع بذمة مالية مستقلة وشخصية اعتبارية تؤهله للتصرفات القانونية، إلا أننا لا يمكن أن نغفل الخلاف في ملكية الواقف عند جمع من الفقهاء، وملكية الموقوف عليهم في آخرين، مع أنهم بالإجماع يملكون ثمرة وغلة الملك، وهذا يجعلنا نقسم الملاك إلى الواقفون (يمثلهم النظار) والموقوف عليهم[١].

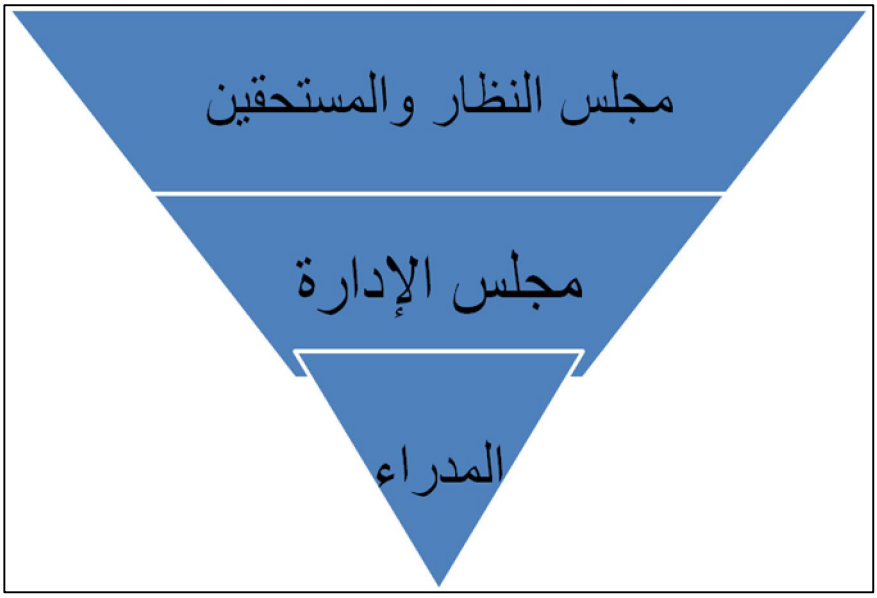
وإدارة هذه الشخصية الاعتبارية بكل تأكيد يتجاذبها تأثير الواقف بشروطه الوقفية وتنفيذ وإدارة وكيله وناظره لهذه الشروط، وأيضا تأثير المستحقين لما لهم من حقوق منصوص عليها، فإما أن تكون إدارة الوقف متأثرة بالملاك بشكل مباشر أو مستقلة عنهم.

---

(١) أحكام الوقف، مصطفى الزرقا، دار عمار، الطبعة الأولى، ص١٩، وينظر: تصرفات الأمين في العقود المالية، د. عبد العزيز محمد الحجيلان، سلسلة إصدارات الحكمة، ٢/ ١٠.

وعند تفعيل أسلوب إداري يغلب دور الملاك في المؤسسة الوقفية يعني هذا أننا نعطي للواقف والنظار والمستحقين الحق في التأثير المباشر على إدارة الوقف، وذلك باختيار مجالس إدارته وفرض رؤى معينة على عمل الإدارة تمامًا كما يحدث في النموذج الأنجلو كسوني The Anglo-Saxon Modal.

ويكون تأثير الواقف بوضعه لآليات اختيار نظار هو يرغبهم، وبالطريقة التي يريدها وبالشروط التي يضعها، وأما تأثير المستحقين بالسماح لهم في صك الوقفية ونظامها الأساسي بالتأثير في اختيار النظار أو بالتصويت على قرارات مجالس الإدارة، ويمكن تصور هيكلة هذه المؤسسة التي يؤثر فيها النظار مباشرة على قرارات مجلس الإدارة بهذا الشكل[١]:



وهذا الأسلوب الإداري لا يمكننا أن ننكر أن له مزايا تتوافق مع أهداف الوقف والتي منها:

١) احترام إرادة الواقف في تأبيد الوقف وتعيين النظار، وفرض إرادتهم ورغباتهم.

٢) احترام إرادة المستحقين وإعطائهم الحق في التصويت على قرارات الإدارة، مما يعزز حفظ حقوقهم في الوقف الذي وضع من أجلهم.

٣) حرص النظار والمستحقين الشديد على أموال الوقف يعزز حفظ أموال الوقف ويقلل من الاستثمارات الوقفية الخطرة.

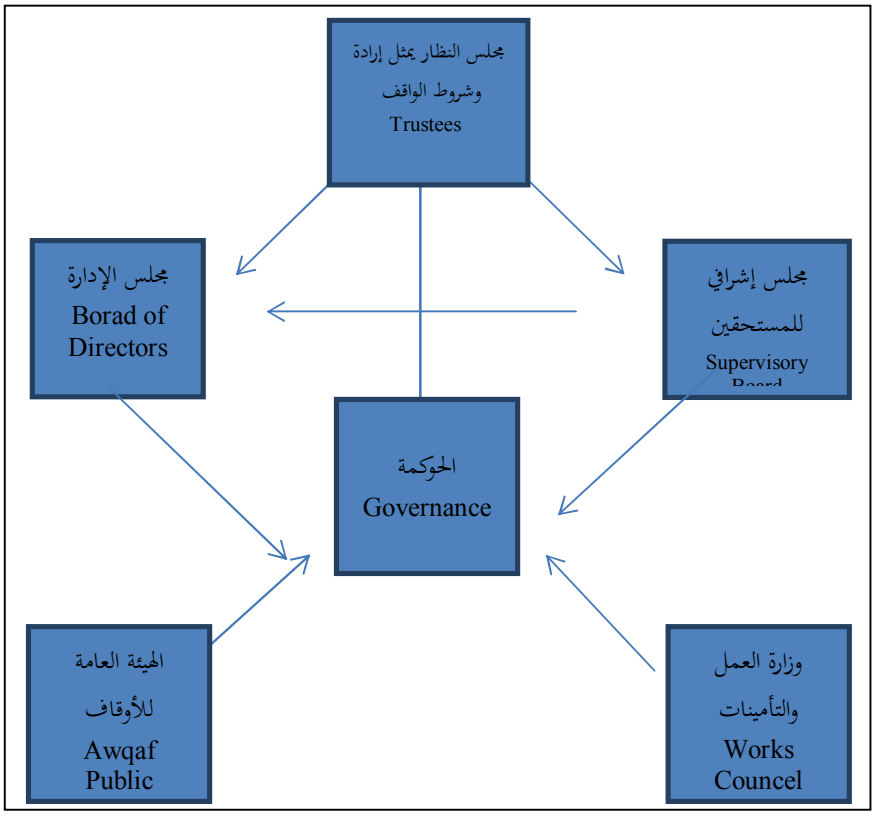
---

(١) ينظر: Zulkifli hasan ، مرجع سابق، ، p281

وهذا النوع من الإدارة قد ينفع استخدامه في الأوقاف الذرية والعائلية أو الأوقاف المانحة، والتي يمكن معها ضبط آليات مقننة للتصويت والتأثير على قرارات مجلس الإدارة، ولكنه من الصعوبة بمكان تطبيقه على الأوقاف الخيرية والتشغيلية التي من الصعب حصر المستحقين فيها وتجميعهم متى ما كانت مصارف الوقف كبيرة ومتنوعة، إلا بإلغاء دور المستحقين في التأثير على إدارة الوقف والاقتصار على مجالس للنظار لتتولى بنفسها التدخل في القرارات الإدارية.

المطلب الثاني: الأسلوب الإداري المستقل لمؤسسة الوقف:

هذا الأسلوب الإداري يحد من تدخل الملاك الاعتباريين للوقف، ويعطي الوقف استقلالية تتواءم مع الطبيعة القانونية للشخصيات الاعتبارية المستقلة التي تتمتع بذمة مالية مستقلة، والتي تتخذ قراراتها الإدارية بناء على وجود هيئات ومجالس إدارية خاضعة لسلطة القانون والأنظمة الخارجية والداخلية للوقف أكثر من سلطة النظار والمستحقين، وهذا يتطلب بكل تأكيد حوكمة عالية للمؤسسات الوقفية، تبدأ من وضع أنظمة أساسية للمؤسسة الوقفية وتحديد للصلاحيات، مرورًا بوضع آليات مراقبة داخلية، وتنتهي بوضع سياسات عمل مكملة توضح فيها الحقوق والجزاءات التأديبية للعاملين كما سيأتي معنا ـــ بإذن الله ـــ في المعايير الداخلية، ويمكن تصور عمل المؤسسات الوقفية ذو الإدارة المستقلة التي ترتكز على وجود حوكمة عالية برسم هذا الشكل:



وهذا الأسلوب الإداري الذي يرتكز على الحوكمة الإدارية وإبعاد تأثير الملاك عن مؤسسة الوقف، له عدة مزايا من أهمها:

١) الابتعاد عن الآراء والأهواء والمصالح الشخصية للنظار والمستحقين، والاقتراب أكثر لمصلحة الوقف نفسه.

٢) اعتماد الإدارة على آراء الخبراء والمختصين، كل في مجاله.

٣) تفعيل دور الرقابة الخارجية والداخلية على أداء الإدارة.

٤) إعطاء المؤسسة الوقفية قوة استثمارية أكبر، وبعيدًا عن تحفظ الملاك، متى ما كانت طريقة الاستثمار شرعية وقانونية كما سيأتي معنا.

٥) تأهيل وتدريب قدرات العاملين في القطاع الوقفي على جميع الأصعدة والتخصصات.

وهذه الأسباب تعطي أسلوب الإدارة المستقلة للوقف الأفضلية على الأسلوب المرتبط بالملاك، خصوصا في الأوقاف التشغيلية والاستثمارية كما سيأتي معنا، بشروط الحوكمة العالية والتي يمكن وضعها لضمان جودة وكفاءة هذا الأسلوب الإداري، ألا وهي:

الشرط الأول: ألا يكون الهدف من الإدارة المستقلة مخالفة شروط الواقف أو أحكام الشرع ومقاصده، والتهرب من الرقابة والمسائلة.

الشرط الثاني: ألا يكون استقلالية الإدارة مرتبطا بدوافع التهرب الضريبي في البلدان التي لا تفرض على المؤسسات الخيرية والوقفية ضرائب.

الشرط الثالث: ألا يكون الهدف إطلاق يد الإدارة في الاستثمار والمخاطرة العالية.

وهنا ينبغي التأكيد من وجهة نظري على أمر مهم جدًا، وهو أن من الأسباب الجوهرية في المجتمعات الغربية للجوء إلى المؤسسات الشبيهة بالوقف، هو تحجيم دور الملاك أو الشركاء في اتخاذ القرار الإداري بفصل الملكية عن القرار والمسؤولية ولكن ليس بتفعيل دور الرقابة العامة والداخلية، وإنما بتقليلها للحد من تأثيرها على القرار الإداري، وهو ما يحدث تمامًا في عقود الأمانات Trusts في القانون الانجليزي، ولذلك كان من المناسب ذكر الأسباب الداعية لهذا النوع من العقود، لأن المؤسسات الوقفية الإسلامية ليست في حاجة لطبيعة هذه العقود بقدر حاجتها للحوكمة العالية.

المطلب الثالث: أسباب اللجوء لعقد الأمانة Trusts في المجتمعات الغربية:

هناك في المجمل أربعة أسباب قادت إلى لجوء الناس في الدول الإنجليزية إلى الأخذ بنظام العهدة المالية أو عقد الأمانة[١]، سبب تاريخي، يضاف إليه أربعة أسباب أخرى اقتصادية وتجارية، وهي كالآتي:

الأول: وهو تاريخي يكمن في أن نظام الأمانات عرف في القانون الإنجليزي في البلدان التي خضعت لحكم الإمبراطورية البريطانية، حيث كان نظام الـ Trust أو عقود الأمانة وليدة ظرف تاريخي، جعل اللجوء إلى هذا النوع من التعامل حاجة عند بعض المزارعين وملاك العقارات الذين كانوا يشاركون في حروب التوسع والاستعمار البريطاني[٢].

هؤلاء الملاك اضطروا إلى الدفع بعقاراتهم إلى من يديرها، لمصلحة عوائلهم وأبنائهم وكان هذا يحدث على شكل وصايا Wills أحيانًا، خشية الهلاك في الحروب، بحيث يقوم المالك للعقار (س) بتمليك طرف ثاني (ص) لإدارة العقار، ويسمى مدير العقار الأمين Trustee، يديرها لمصلحة مستفيد أو مجموعة من مستفيدين (ج + د)... الخ. وفي الغالب يكون المستفيد هم الأبناء أو العائلة.

إلا أن تمليك الأمين Trustee وإفراغ العقار له، من أجل إدارة العقار، خلق للعقار مالكين، مالك ظاهر أمام القضاء وهو الذي سجل الصك باسمه، ومالك باطن بعقد ووثيقة موقعه بين مالك العقار ومديره (الأمين) وسبب هذا لاحقًا تنازعًا على ملكية العقار.

حيث كان القضاء الإنجليزي العام Common law لا يعتد إلا بملكية المالك الرسمي والذي سجل العقار باسمه، وما ذاك إلا لأن الصكوك الرسمية لها حجية قوية، من الصعب إغفالها أو نقضها وإثبات عكس ما فيها.

هذه الصورية في العقد التي جعلت للعقد ظاهرًا وباطنًا، قادت بلا شك إلى نزاع وخصومة على الملكية، فاضطر القضاء الإنجليزي العام تطبيق القانون العام والأخذ بحجية الصكوك النظامية، لاستقرار معاملات الناس وحفظ حقوقهم، وهذا هو المعمول عليه قضاء في أغلب بلدان العالم وحتى في بلداننا العربية، ليس جمودًا على النص القانوني والنظامي بقدر ما هو محاولة لاستقرار معاملات الناس واحترام القانون وعدم الجرأة على مخالفته، وهذا يلمسه كل من يعمل في القضاء.

---

(١) بحث لي عن عقود الامانة لم ينشر بعد.

(٢) Peter Gillies, Business Law, (The Federation Press, 12thed, 2004) p 606 .

إلا أن هذه الخصومات لكثرتها ولإغراقها في الصورية ولأنها لا تمثل الحقيقة، جعلت التاج الملكي يتدخل وينشئ محاكم خاصة مرتبطة بالملك تنظر إلى حقائق الأمور وتنقض الحالات الصورية، سميت هذه المحاكم بمحاكم العدالة Equity، وأصبحت هذه المحاكم تنقض أحكام القضاء العام Common law المعتمدة على حجية الصكوك متى ما ثبت صوريتها، ومع الوقت أصبح القضاء العام يتفادى نقض أحكامه من قضاة العدالة بتطبيق مبادئ العدالة والاعتراف بالمالك الحقيقي الباطن، حتى أصبح Common law يشمل ذلك كله[١].

الثاني: وهو سبب اقتصادي يبرر نزعة الناس في الدول الإنجليزية نحو استعمال هذا النوع من العقود، وهو تفادي دفع الضرائب Tax avoidance، بحيث يقوم الشخص بتوزيع الغلة بين أفراد عائلته، وربما آخرين معهم حتى لا تحسب عليهم ضرائب أعلى، لأن الفرد كلما زادت أمواله زادت الضرائب عليه.

الثالث: وهو سبب استثماري يجعل من الأفضل استعمال هذا النوع من العقود، بحيث يكون أكثر تحقيقًا للأرباح من غيره من العقود، على سبيل المثال وجود مجموعة من العقارات المتجاورة ويرغب ملاكها بتوحيدها تحت يد شركة تديرها لمصلحتهم ولمصلحة عوائلهم، متى ما كان هذا أجدى لهم من بقائهم متفرقين[٢].

الرابع: هو رغبة المالك الحقيقي ألا يكون هو المستفيد الأول، وإنما إشراك غيره في الغلة أو الاكتفاء بإدارة الأملاك فقط، وهذا قد يحدث كمحض تبرع ومن أجل العمل الخيري، وربما يحدث من أجل تخفيف أعباء المخاطرة وكنوع من أنواع التحوط خشية الوقوع في الإفلاس، فيحمي صاحب المال ماله من أن يتعدى الإفلاس إليه[٣]، أو يهدف إلى حماية المال أو العقار من تصفيته وتحويله إلى سيولة من قبل

---

(١) Philip H, Pettit, Equity and the law of trusts (Oxford University Press, 11ed, 2009), p5.

(٢) يسمى هذا النوع Unit Trust.

ينظر: Alastair Hudson, equit and trusts(Cavendihpuplishing limited, 2003, 3ed) p: 733.

(٣) هذه الحيلة متى ما أريد بها الإضرار بالدائنين فإنها حيلة غير شرعية، وقد نص فقهاء المسلمين على تحريمها في كتب "الوقف" لأن قوام الوقف في شريعة الإسلام مبناه على القربة وابتغاء ما عند الله ـــ عز وجل ـــ، ومن قصد قصدًا غير ذلك كالأضرار بدائنيه، فلا ثواب في الوقف كما نص على ذلك في شرح المنتهى، قال في الشرح: "(تقربًا إلى الله تعالى) بأن ينوي بها القربة... فإن الإنسان قد يقف على غيره تودداً أو على أولاده خشية بيعه بعد موته أو إتلاف ثمنه أو خشية أن يحجر عليه فيباع في دينه أو رياء أو نحوه، وهو وقف لازم لا ثواب فيه" ٢/ ٣٩٧، وقال في كشاف القناع: "(تقربًا إلى الله تعالى) تبع فيه صاحب المطلع والتنقيح، ولعل المراد اعتبار ذلك لترتب الثواب عليه لا لصحة الوقف فكثير من الواقفين لا يقصد ذلك بل منهم من يقصد

الورثة، وهذا يستفيد منه غالبًا الكيانات العائلية أو من لديه ورثة يخشى من اختلافهم بعده، فيعطي استقراراً اقتصادياً للمنشئة بهذه الطريقة، وهو شيء إيجابي بالتأكيد للشركات العائلية الكبيرة التي تقدم خدمات رئيسة للاقتصاد الوطني واستمرارها وعدم تصفيتها أو إنهائها، وبدوره يعطي استقرارًا للاقتصاد الوطني بالنتيجة.

الخامس: الرغبة في وضع حدود لمجالس الإدارة والأمناء، من حيث التصرفات والاستثمارات أو تدخل الملاك في الأصول وبيعها أو تسييلها وتصفيتها كما أسلفنا، وهذا يعني أن العقد بشروطه ربما يحد من طرق استثمار المال أو التصرف فيه أو كيفية توزيع الأرباح والغلة، والحد من تدخل مجالس الإدارة، بخلاف ما هو موجود في الشركات التجارية التي في الغالب ما يفرض الشركاء إرادتهم على الشركة ومجالس إدارتها.

قصداً محرماً، كمن عليه ديون وخاف بيع عقاره فيها" ٤/ ٢٤١، وقد توسع قراء زماننا في الحيل حتى استحلوا محارم الله بأدناها، فأصبح الكذب والزور والتدليس عندهم حلالًا باجتهادات واهية وحيل باردة لا تسمن ولا تغني من جوع، ـــ والله المستعان ـــ.

الفصل الثالث
معايير الحوكمة الخارجية

المبحث الأول: أسس معايير الحوكمة:

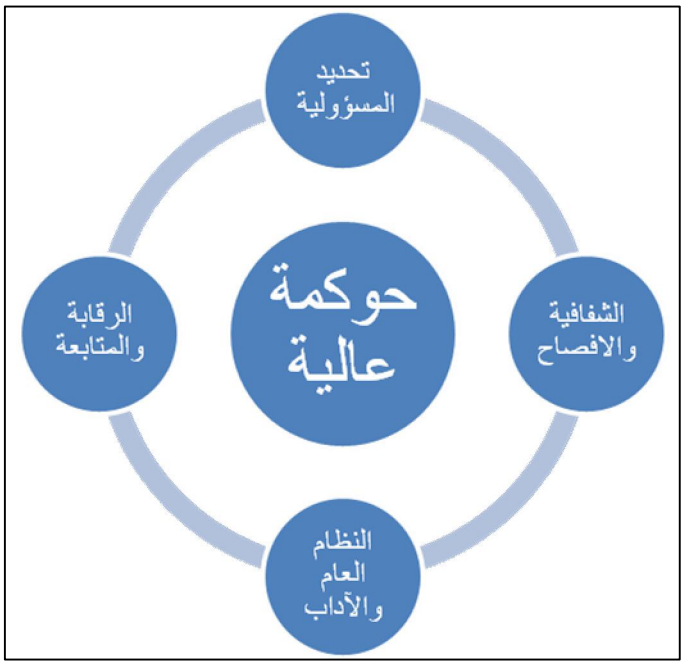
هناك مجموعة من الأسس التي تبنى عليها معايير الحوكمة سواء تلك المعايير الخارجية التي تفرضها الحكومة، أو التي تفرضها المؤسسة الوقفية بنفسها لتقنين أدائها الإداري، وهذه الأسس يمكن إجمالها في الآتي:

١) تحديد المسؤولية القانونية.

٢) الرقابة والمتابعة.

٣) الشفافية والإفصاح.

٤) الالتزام بالنظام العام والأخلاق[١].



(١) عبد الصبور مصري، مرجع سابق، ص ٤١.

ينظر:

Benjamin Fung, "The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance", p73, universal Journal of management 2(2): 62-8-, 2014.

أولًا: تحديد المسؤولية القانونية: And Accountability Liability:

ونقصد بالمسؤولية القانونية تحمل إدارة المؤسسة الوقفية نتيجة قراراتها الإدارية قانونيا، بمعنى أن يتحمل مجلس النظار وكذلك مجلس الإدارة مسؤوليته القانونية في حال حدوث الضرر وارتكاب الأخطاء أو الإخلال بالالتزام، وتحدد المسؤولية بقدر حجم الالتزام، والمسؤولية القانونية للأمين ـــ سواء كان الأمين شخصًا طبيعيًا أو معنويًا ـــ مبنية على التزامات الأمانة والإدارة الحسنة والرعاية المطلوبة، والعمل بالأحظ والأصلح لمصلحة الوقف، والمؤسسة الوقفية بإدارتها تعتبر أمينا، ويحكم على تصرفاتها بناء على تصرفات الأمين في الفقه الإسلامي[1]،وقد ثار السؤال عن مدى مسؤولية الأمين تجاه الخسائر التي تلحق المال أو الوقف أثناء إدارته؟، ومتى يتحمل المسؤولية ويكون مجبرًا على التعويض عنها؟

والأصل أن الأمين يضمن في "عقود الأمانات" في الفقه الإسلامي إذا تعدى أو فرط، بخلاف ما هو موجود في القوانين الإنجليزية حيث الأصل تضمين الأمين في عقود الـ Trusts على كل حال، فيتحمل الأمين الديون تجاه الغير ما لم يحدد مسؤوليته، فالأمين يضمن الديون التي تحملتها إدارتها للمال المسجل باسمه قانونًا، ولكن إذا حدد مسؤوليته فيضمن إذا تعدى أو فرط فقط ـــ كما في حالة الإعسار ـــ، بتجاوزه لحدود صلاحياته أو بتقصيره في أداء واجباته، هذه الصلاحيات والواجبات تحدد في المجمل في "عقد الأمانة" وهو جزء لا يتجزأ من العقد متى ما حرر بشكل جيد، وروعي في صياغته أساسيات ومبادئ الحوكمة للمؤسسات والشركات[٢].

وللحد من التعامل مع "الأمين" كشخص طبيعي منفرد يتصرف بآرائه الشخصية مما يعرضه لمسؤوليات أكبر، نشأت فكرة التعامل مع إدارة على شكل شركة تتخذ قراراتها بالتصويت من مجالس الإدارة، وهذا يجعل عملية اختيار إدارة الوقف أمرا مهما جدًا للوصول إلى الأهداف المرجوة باحترافية عالية[٣]، بناء على وجود نوعين من أسس المسؤولية للأمين يجب ملاحظتها:

الأول: حوكمة القرارات الإدارية للأمين بحيث يحد من تأثير اتخاذ قرارات تؤثر على الوقف بالسلب، في حين كان بالإمكان تجنب هذه القرارات غير المدروسة.

---

(١) ينظر: عبد العزيز الحجيلان، مرجع سابق، ٢/ ١٥.

(٢) Peter Gillies، مرجع سابق، ص٦١١.

(٣) Robert H, Sitkoff، مرجع سابق، Peter Gillies، مرجع سابق، ص٦١٣.

الثاني: الاستثمار الأمثل للوقف أو العقار، بتحديد القنوات الآمنة لاستثمار أموال الوقف والابتعاد عن المخاطرة بأموال الوقف[١].

ويمكننا تحديد مسؤوليات الأمانة بالالتزام ببنود وأنظمة الوقف الداخلية، بالإضافة إلى مراعاة الأنظمة والتشريعات الحكومية التي لا يجوز مخالفتها، ويمكن أن نذكر بعض التصرفات التي يتجاوز أو يفرط فيها الأمين ويجعله عرضه للمسؤولية على سبيل المثال، كالآتي:

١) الإخلال بالأنظمة والتشريعات العامة أو الأنظمة الداخلية الموضوعة لصيانة الوقف.

٢) العمل غير المنظم وغير المؤهل لإدارة الوقف، بمعنى وجود خلل إداري واضح.

٣) الإخلال بحقوق العمال المشغلين للوقف والتأخر في دفع أجورهم أو الإخلال بها.

٤) تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة الوقف.

٥) الصرف على جهات غير محددة في شروط الواقف سواء على المستوى الخاص أو الخيري.

٦) تحمل المسؤولية تجاه صدور تزوير أو خطأ في القوائم المالية للمؤسسة.

والمقصود أن إدارة المؤسسة الوقفية تتحمل مسؤولية قانونية تجاه قراراتها مدة توليها للوقف، وعليها شرعًا وقانونًا بذل العناية المطلوبة دون تعد أو تفريط.

ثانيًا: الرقابة والمتابعة:

من الأسس التي تبنى عليها معايير الحوكمة العالية، الرقابة التي تفرض على الإدارة لضمان حسن أدائها، وتتخذ الرقابة شكلين رئيسيين:

- الرقابة الخارجية من الجهات الرقابية العامة التابعة للدولة،
- الرقابة الداخلية التي يقودها أصحاب المصالح والملاك البعيدين عن الإدارة،أو حتى مراقبة الإدارة لأدائها بنفسها ومتابعة تطبيق القرارات التي تتخذها.

الرقابة الخارجية:

ويقصد بها رقابة الجهات الحكومية المعنية بمتابعة أداء المنشأة-المؤسسة الوقفية في حالتنا-، والتزامها بالأنظمة والتشريعات وضمان تطبيق أهدافها واستراتيجيتها المعلنة، وضمان أيضا أداء الحقوق والواجبات، وتحديد قنوات الاستثمار المأذون فيها، وغيرها من الأمور التي تحددها السلطات التشريعية في البلد، وتعطى لهذه الهيئات الحكومية سلطة الرقابة وفرض العقوبات لتوفير حماية قانونية لهذه المؤسسات الوقفية، وعلى هذه

---

(١) Peter Gillies، المرجع نفسه، ص٦١٣.

الجهات الحكومية وضع معايير واضحة ومعلنة لكيفية الرقابة والزيارات التفتيشية وأيضا توضيح آليات التحقيق والجهات المسؤولة قضائيا حال وجود المخالفة[1].

الرقابة الداخلية

الرقابة الداخلية يقصد بها متابعة سير العمل داخل المنشأة لضمان تحقيق أهدافها التي وضعت من قبل الملاك والواقفين أو المستحقين وأصحاب المصالح، وهذا النوع من الرقابة يعتمد على نوعية أسلوب الإدارة المتبع بين تجاذب أصحاب المصالح والملاك، ومدى تأثيرهم في اتخاذ القرار الإداري، ولذلك يمكن القول أن الرقابة تتم على مستويين:

١) المستوى الأول الدور الذي يقوم به أصحاب المصالح والملاك ذوو الشأن (المستحقين، الواقفين)، في رقابة ما يحدث داخل المؤسسة الوقفية.

٢) المستوى الثاني رقابة الإدارة نفسها على قراراتها الداخلية، بمعنى أن تقوم الإدارة بتتبع قراراتها الإدارية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة الوقفية وضمان الأداء الوظيفي والإداري داخل المؤسسة[٢].

وعلى المنشأة في هذه الحالة أن تضع معايير للرقابة الداخلية بعد تحديد المسؤوليات ووضع سياسات عمل واضحة، تمكن الإدارة من مراقبة أدائها الوظيفي والإداري والانضباطي والطرق التأديبية في حالة الإخلال بالالتزامات، ويفضل أن تودع سياسات العمل لدى الجهات الرقابية العامة حتى يتسنى لها الرقابة العامة على القرارات التأديبية[٣]، وسيأتي مزيد كلام عن الرقابة في معايير الحوكمة الداخلية ـــ بإذن الله ـــ.

ثالثًا: الشفافية والإفصاح: (T&D) Transparency and disclosure[٤]:

من المهمات الجوهرية التي تؤسس عليها الحوكمة في إدارة المنشئات، القوة التي تمارسها الإدارة الرشيدة على فروعها وأقسامها الإدارية، من ناحية الرقابة والإشراف لضمان تحقيق أهداف الإدارة والمنشأة، وهذا الأمر يتطلب

---

(١) ينظر: نظام الهيئة العامة للأوقاف، موقع هيئة الخبراء الرابط الآتي:
https://boe.gov.sa/MainLaws.aspx?lang=ar.

(٢)Marco Becht, Patrick Bolton and Ailsa Roell, "Corporate governance and Control", p11, www.ecgi.orgLwp،

(٣) ينظر مثلًا: إيداع سياسات العمل لدى وزارة العمل في نظام العمل السعودي، شرح مواد نظام العمل، أشرف أحمد هلال، المادة١٣، ص ٣١ .

(٤) Fung Benjamin ، مرجع سابق، ص٢.

وجود هيكلة تنظيمية تساعد في أن تكون المعلومات المتعلقة بنشاط المنشأة متاحة يمكن الحصول عليها ومراقبتها، وهو ما يعزز الثقة بالمنشأة سواء:

- على مستوى الرقابة العامة التي تمارسها الحكومة والهيئات العامة لضمان عدم مخالفة الأنظمة والتشريعات وتحقيق الأهداف العامة للصالح العام.
- أو على مستوى رقابة المستفيدين وأصحاب المصالح خارج نطاق إدارة المنشأة، الذين يراقبون أداء ونشاط المنشأة[١].

نشر معلومات وبيانات المنشأة في الأنشطة التجارية، كما هو مشاهد يزيد من قيمتها التجارية ويعزز اسمها وأسهمها التجارية في السوق المالية، ويحث المستثمرين والمساهمين على الاستثمار والمساهمة فيها، ويشرح لكل مراقب مسار المنشأة ومركزها المالي والائتماني، وهو ما يجعل العمل الإداري للمنشأة تحت مجهر الرقابة العامة والداخلية، وهذا يحسن مستوى الأداء.

وربط الشفافية والإفصاح عن المعلومات بتحسن مستوى الأداء ليس مجرد إدعاء، بل خلص كثير من الباحثين إلى حقيقة مفادها، أن: "الحوكمة العالية للمنشأت تعني إفصاح عن معلومات أكثر"[٢]، وبالنتيجة ضعف الحوكمة داخل المنشئات يعني ضعفا في كل من:

١) الشفافية والإفصاح.

٢) المسائلة والمحاسبة.

٣) الرقابة والمتابعة.

ولو وضعنا تعريفا عاما للشفافية والإفصاح لأمكننا القول بأنها: مدى مستوى ملاحظة ومراقبة أداء وقرارات المنشأة من الخارج بناء على المعلومات المتاحة، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بشكل عام (publicly) حتى يمكن الاطلاع عليها، وتعتمد في تطبيقها على:

- الانفتاح على الرأي العام، وذلك بأن تكون معلومات المنشأة متاحة للرأي العام.
- وضوح هيكلة وآليات عمل المنشأة.
- وضوح حقوق المساهمين والمستحقين.

---

(١)المرجع نفسه.

(٢)ينظر: Beeks and Brown found out that "companies with better governance also disclose more information"، وينظر: Benjamin Fung، مرجع سابق.

- وضوح حقوق العاملين فيها.
- وضوح مركزها المالي والائتماني.

والسبب في أهمية الإفصاح والشفافية هو استقلالية المنشأة واكتسابها الشخصية القانونية الاعتبارية، التي تجعلها مستقلة عن مسؤولية الملاك كما قدمنا، والتي تفصل الإدارة عن الملكية لتحسين مستوى أداء المنشأة وللحد من تأثير الملاك على قراراتها، بحيث تعمل الإدارة باحترافية واستقلالية، ويعطي الحق للملاك وأصحاب المصالح وأيضا المؤسسات العامة الحكومية مراقبة أداء الإدارة، ولأنه لا يمكن مراقبة الأداء إلا بتوفر قدر كاف من المعلومات على أداء ونشاط المنشأة، نشأت أهمية الإفصاح والشفافية.

والإفصاح والشفافية يجب أن يكون موجودا بالقدر الكافي في المؤسسة الوقفية، حتى يتسنى مراقبة أداء الإدارة الوقفية للأوقاف سواء على المستوى العام للرقابة من قبل الحكومة أو رقابة الواقفين والمستحقين والمستفيدين من الوقف، ولا ينبغي التفريق بين المؤسسات الوقفية والمؤسسات التجارية التي يراقبها الشركاء والمستثمرين، لأن المقصود هو أداء الإدارة الجيد بناء على وجود حوكمة عالية، وقد تقدم معنا أن مستوى الحوكمة يعتمد على وجود رقابة عالية مبنية على شفافية وإفصاح عاليين.

رابعًا: الالتزام بالنظام العام والأخلاق

ونقصد بذلك أن معايير الحوكمة يجب أن تؤسس على موافقة الأنظمة والقوانين وأن تراعي النظام العام والآداب العامة والأخلاق، ومصطلح مثل: "النظام العام والآداب والأخلاق" مصطلح جدلي كثر اختلاف شراح القوانين الوضعية حوله، وخلافهم نتيجة طبيعية لاختلاف المجتمعات، واختلاف المفاهيم والمبادئ التي ترتكز عليها المجتمعات في بناء التشريعات والقوانين، ويرتبط مباشرة بالفلسفة التشريعية والقانونية التي تنتهجها كل دولة، ولكن في الغالب أن القانونيين يصلون إلى منطقة وسط حول تعريف النظام العام والآداب، وذلك عندما يربطونها بالمصلحة العامة للمجتمع سواء كانت مصلحة سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو أدبية أخلاقية[1].

وفي المجتمعات الإسلامية يجب أن يكون النظام العام والآداب مرتبطة بميزان الشرع المنزل ومقاصد الشريعة، وقد رأى بعض الباحثين الغربيين أن فكرة مثل فكرة "الحوكمة" في المنشئات التي تنشأ في مجتمعات مسلمة تختلف عن الحوكمة في المجتمعات الرأسمالية[2]، وذلك لارتباطها بآداب وأخلاق الإسلام التي تحرم الدخول في

---

(١) عبد الكريم زيدان، مرجع سابق ص ٥٥، د. أنور سلطان، مرجع سابق، ص ١١٧.

(٢) مرجع سابق، Mervyn K. Lewis.

الاستثمارات المقطوع بتحريمها مثل الميسر والقمـــار وبيـــع الخمـــور وبيوت الدعارة والربا والتي لا ترى المجتمعات الغربية بأسا فيها وتراها أعمالا قانونية.

ومما لاشك فيه بأن معايير الحوكمة في المؤسسات الوقفية الإسلامية، يجب أن تراعي أحكام الشرع المنزل ومقاصده العظيمة، فالوقف مبني على القربة التي ينوي بها الواقف التقرب لله ـــ عز وجل ـــ، ولا يصح أن تكون القربة مخالفة لشرعه ـــ سبحانه وتعالى ـــ، فإنه سبحانه طيب لا يقبل إلا طيبًا، ولأن الواقف يرغب أن يستمر وقفه وأن يتعدى نفعه حتى تستمر القربة وينتفع بصدقتها الجارية أزمنة طويلة، كان ولابد من بناء معايير الحوكمة على أحكام ومقاصد الشرع التي تضمن سلامة المال وبعده عن الأموال المحرمة والمشبوهة.

المبحث الثاني: معايير ومحددات الحوكمة الخارجية:

تطبيق أسس ومعايير الحوكمة في المؤسسات الوقفية يتطلب وجود معالم طريق تهدي إلى تفعيل الحوكمة فيها، والمعالم والمحددات لا بد من وجودها خارج نطاق إدارة المؤسسة وداخلها، بمعنى أن يكون هناك تقنين خارجي للحوكمة وآخر داخل المؤسسة، ونقصد بالمحددات الخارجية للحوكمة بالدور الحكومي الذي تمارسه الدولة لضمان تطبيق الحد الأدنى من الحوكمة،يضاف إلى هذا دور المراجع الخارجي الذي يراقب القوائم المالية من كل النواحي وفقا لأحكام الشريعة ومبادئها ومعايير المحاسبة والمراجعة المهنية التي تتطلبها أصول المهنة دوليًا أو على مستوى المؤسسات المالية الإسلامية[1]، وبهذا يصبح لدينا:

١) المحدد الحكومي.

٢) المحدد المحاسبي للمراجع الخارجي.

المطلب الأول: المحدد الحكومي:

الدور الحكومي يرتكز على في قيامه على ثلاثة أدوار رئيسة، يمكن توضيحها بالآتي:

١) الدور التنظيمي والتشريعي.

٢) الدور الرقابي.

٣) الدور الإرشادي والتخطيطي.

الدور التنظيمي والتشريعي:

إن الدور الرئيس الذي يقوم به العمل التشريعي يجب ألا يغفل في تفعيل دور الحوكمة داخل المؤسسات الوقفية، ويجب أن يهدف إلى تعزيز كل من الأهداف العامة الآتية:

---

(١) ينظر: معيار هدف عملية المراجعة معايير هيئة المحاسبة والمراجعة ، ص ٩٦٤.

- حماية الأوقاف والمحافظة عليها وضمان استمرار دورها في التنمية داخل المجتمعات.
- حماية حقوق الواقفين والمستحقين من الأوقاف.
- تقنين العمل الخيري والوقفي وفق إجراءات تضمن وجود أسس الحوكمة من مسؤولية ورقابة وشفافية ضمن دائرة مقاصد الشريعة والأخلاق[١].
- حماية حقوق العاملين داخل المؤسسات الوقفية.
- تطوير وتنمية الأوقاف[٢].
- تنظيم هيكلة المؤسسات العامة التي تتولى الرقابة والإشراف على الأوقاف داخل الدولة وآلية تدخلها في شؤون المؤسسة الوقفية متى ما أخلت بمعايير الحوكمة وأسسها.

الدور الرقابي للحكومة:

فرض نوع من الرقابة الخارجية على أداء مؤسسة الوقف مهم لضمان وجود الحوكمة أو لضمان الحد الأدنى من المسؤولية والشفافية والإفصاح، وذلك بوجود جهة حكومية تعنى بكل من:

- تسجيل الأوقاف وتوثيقها وحصرها.
- الرقابة على الأوقاف والنظار واتخاذ إجراءات قانونية لضمان حسن أداء الإدارة دون الدخول في كيفية الإدارة، بمعنى أنها تقوم بوظيفتها كجهة رقابة تضمن تحقيق الأهداف العامة للوقف، بمراقبة التقارير المالية والمحاسبية السنوية، ثم أداء وظيفتها بصفتها جهة ادعاء عام ضد ممارسات إدارة الوقف[٣]، بحيث تقوم بتحريك الدعوى ضد نظار الوقف لضمان تحقيق شروط وأهداف الوقف والمطالبة بعزلهم وإقامة البديل المناسب متى ما رأت إخلالًا ظاهرًا بشروط وأهداف الوقف.

الدور الاستشاري والتخطيطي

وهو الدور الذي تقوم الحكومة به لمساعدة المؤسسات الوقفية في تحسين وتطوير أداء إدارتها، وذلك بتقديم الاستشارات المالية والاستثمارية والإدارية التي تحتاجها، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تهدف المؤسسة الوقفية للوصول إليها[٤].

---

(١) عبد الصبور مصري، مرجع سابق، ص ٤١، د. أسامة الأشقر، مرجع سابق، ص ١٥٢.

(٢) ينظر: المادة الأولى: من نظام الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق.

(٣) نظام الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق.

(٤) المرجع نفسه، المادة ٥.

المطلب الثاني: الدور الحكومي لحوكمة الأوقاف في المملكة العربية السعودية:

في هذا المبحث سنعرض مثالا تطبيقيا للدور الحكومي في تفعيل الحوكمة في المؤسسات الوقفية، وذلك باستعراض الأنظمة المعنية بذلك في المملكة العربية السعودية، وإلى أي مدى كانت الأسس والمعايير واضحة لضمان تطبيق حد معقول من الحوكمة داخل هذه المؤسسات بناء على قوة الأنظمة والتشريعات الخارجية للحكومة التي تفرض ذلك بقوة النظام، وسنعرض لأهم نظامين يجب على المؤسسات الوقفية مراعاتهما وذلك لخضوعها المستمر لأحكامهما، وهما:

١) نظام الهيئة العامة للأوقاف.

٢) نظام العمل والعمال والتأمينات الاجتماعية.

أولًا: خضوع الأوقاف لنظام هيئة الأوقاف:

قد قدمنا فيما سبق أن المحددات الخارجية التي تضعها الحكومة تعتمد على تفعيل ثلاثة أدوار رئيسة، وهي الدور التشريعي والنظامي، والدور الرقابي والإشرافي ثم الدور الإرشادي والتخطيطي، وهذه الأدوار الثلاثة مجتمعة تؤسس لمحددات حوكمة عالية تبدأ بالتشريعات التنظيمية وفي المملكة العربية السعودية نجد أن هناك تطورًا سريعًا نحو تمكين الأوقاف والقطاع الثالث والخيري من دوره التنموي الرائد، ولذلك نجد أن المنظم رأى تطوير التشريعات والأنظمة المتعلقة بتقنين دور الأوقاف وذلك بإلغائه لنظام المجلس الأعلى للأوقاف الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم ٥٨٤ وتاريخ ١٦/ ٧/ ١٤٣٨٧هـ، وتأسيسه لهيئة عامة للأوقاف وإقراره لنظام جديد يواكب التطور والتطلعات في مجال الأوقاف وهو نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بقرار رقم ٦٠/ ٣٥ وتاريخ ٦/ ٧/ ١٤٣٥هـ، وقد جاء نص إلغاء النظام السابق في المادة الخامسة والعشرون حيث نصت على أنه: "يحل هذا النظام محل نظام مجلس الأوقاف الأعلى"، وأيضًا في الفقرة الثالثة من نفس المادة نصت على أنه "يلغي هذا النظام كل ما يتعارض معه من أحكام أخرى"[١]، وعلى هذا نستطيع أن نقول بأن الدور التشريعي موجود في نظام الهيئة ونحتاج أن نتفحص الأدوار الأخرى داخل هذا النظام وإلى أي مدى عالجها المنظم.

وعند إلقاء نظرة على النظام الجديد نجد أن الهيئة العامة للأوقاف هي: هيئة عامة حكومية Government body تعمل على مهام رئيسة منها تسجيل الأوقاف وحصرها والنظارة على الأوقاف التي ليس لها نظار أو تلك التي يطلب الواقف من الهيئة أن تتولى إدارتها كما جاء ذلك في نص المادة الخامسة من النظام والتي عددت فيها مهام الهيئة[٢]،

---

(١) نظام الهيئة، مرجع سابق.

(٢) المرجع نفسه.

ولكن ما يهمنا من النظام التأكد من وجود الدور الرقابي بشكله العام، وهنا نجد أن النظام نص في الفقرة الخامسة من المادة الخامسة على أن الهيئة من مهامها الرئيسة الإشراف الرقابي على أعمال النظار، واتخاذ الإجراءات النظامية لتحقيق أهداف الوقف، وذلك يتم بطريقتين:

أ) الاطلاع على التقارير المحاسبية السنوية التي تعد على الأوقاف، وتكليف ممثل لحضور اجتماعات الجمعية العمومية للوقف أو اجتماعات مجالس الإدارة[١].

ب) تقديم طلبات تغيير المراجع الخارجي وتحريك الدعاوى أمام القضاء لعزل النظار الذي يخفق في تحقيق أهداف الوقف أو يفقد أحد شروط النظارة.

ونص الفقرة الخامسة من المادة الخامسة من النظام التي أشارت إلى هاتين الطريقتين، هو النص الوحيد في النظام دون وجود أي توضيح لآليات العمل عليهما، ومع أن الهيئة العام للأوقاف وليدة وحديثة النشأة ولم يصدر لنظامها لوائح تنفيذية بعد، **إلا أنه يمكن القول أنه يعيب على النظام عدة أمور يجب تحسينها وأخذها في الحسبان عند وضع لوائح تنفيذية للنظام للمساعدة في وضع معايير حوكمة عالية وقوية، ولذا نقترح جملة من الأمور التي نرجو أن تحسن من الحوكمة نرجو أن يأخذ بها في اللوائح التنفيذية، وهي كالآتي**[٢]:

١) توضيح إجراءات الزيارات التفتيشية، وهل هي دورية أم سنوية، وما هي المهام المطلوب إنجازها من المفتشين، ونقترح أن تكون الزيارات محددة ولا تقل عن مرة أو مرتين في السنة، وعدم الاكتفاء بنص المادة السابق الذي يتيح الاطلاع السنوي على التقارير المحاسبية وتكليف حضور مندوبين لمجالس النظارة والإدارة دون تحديد آليات ذلك.

٢) توضيح إجراءات التحقيق مع المخالفين من النظار والمراجعين الخارجيين بحيث تحدد المدد الزمنية للتحقيق، ومدد الاعتراض عليها وآلية الإحالة للمحاكمة.

٣) وضع معايير إرشادية للحوكمة لحث المؤسسات الوقفية لتفعيلها، مثل المعايير التي أصدرتها هيئة سوق المال للشركات المدرجة في السوق المالية[٣].

---

(١) المرجع نفسه.

(٢) هناك لائحة تنفيذية في وزارة الشؤون الإسلامية الأوقاف سابقا معنية بالأوقاف الخيرية وكيفية تسجيلها وحصرها، ولكن خروج الأوقاف من اختصاصات الوزارة إلى اختصاص الهيئة العامة للأوقاف يتطلب منها وضع لوائح تنفيذية جديدة تواكب النظام الجديد.

(٣) ينظر: هيئة سوق المال، لائحة حوكمة الشركات، https://cma.org.sa/Pages/default.aspx.

٤) إجبار المؤسسات الوقفية على إيداع سياسات العمل والخطط والأهداف وتحديد مسؤوليات مجالس الإدارة، والإفصاح عن القوائم المالية بشكل دوري أو سنوي.

٥) اقتراح آليات رشيدة لاتخاذ القرار الإداري، مثل تفعيل التصويت الذي يتيح للمستحقين المشاركة في اتخاذ القرارات متى ما كان هناك مصلحة من ذلك، وتوضيح آليات المراقبة الداخلية.

٦) تحديد قنوات الاستثمار المسموح بها نظامًا، ومنع الاستثمار في القنوات غير الشرعية أو التي فيها مخاطرة ومجازفة عالية، ومع أن النظام الجديد للهيئة في المادة الخامسة عشرة من النظام قد جوز استثمار الهيئة لأصول الأوقاف التي تدير نظارتها وحدد النسب التي يجب استقطاعها(١)، إلا أنه لم يحدد قنوات الاستثمار المسموح بها والآمنة أو تلك الخطرة التي لا يجوز الاستثمار فيها لجميع أنواع الأوقاف، ولذلك نقترح تحديد هذه القنوات لجميع الأوقاف سواء التي تشرف على نظارتها الهيئة أو الأوقاف الأخرى.

هذه المقترحات نرجو أن يأخذها أعضاء الهيئة عند وضع لوائح وقواعد تنفيذية للنظام الجديد، الذي نأمل أن يساعد على تحول الأوقاف للعمل المؤسسي المحوكم الذي يساعد في بناء تنمية مستدامة.

ثانيًا: خضوع عمال مؤسسة الوقف لقانون العمل والعمال والتأمينات الاجتماعية:

العلاقة بين مؤسسة الوقف بصفتها شخصا قانونيا اعتباريا والعاملين لديها علاقة تعاقدية، تقوم على حاجة صاحب العمل وهو المؤسسة الوقفية إلى عمال يعملون لديه بصفتهم أجراء في مختلف التخصصات الإدارية والفنية والمهنية، ويتقاضون على ذلك أجرا مقابل عملهم.

ونظام العمل والعمال يعد أحد أهم محددات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية العامة التي تضمن حقوق العمال داخل المؤسسة، والتي يجب على إدارة مؤسسة الوقف الرشيدة مراعاتها.

---

(١) نصت المادة ١٥ من نظام الهيئة العامة للأوقاف على الآتي: " مع الالتزام بشرط الواقف وعدم الاضرار بالمستفيدين من الوقف للهيئة القيام بالآتي:

أ) استثمار أصول الأوقاف التي تكون ناظرة عليها وفوائض إيراداتها وذلك بعد إجراء الدراسات اللازمة من جدواه.

ب) استقطاع نسبة لا تتجاوز ٢٥٪ من صافي الايرادات السنوية للوقف الذي تكون ناظرة عليه لاستثمارها لمصلحته.

ج) استطاع نسبة لا تتجاوز ٢٥٪ من الفوائض السنوية لإيرادات وقف او مجموعة أوقاف تكون ناظرة عليها لاستثمارها لأجل تنمية وقف أو أوقاف أخرى تكون ناظرة عليها كذلك، على أن تعيد النسبة المستقطعة لحساب الوقف خلال مدة خمس سنوات كحد أقصى من تاريخ الاستقطاع".

طبيعة العقد بين العامل ومؤسسة الوقف:

العقد بين العامل والمؤسسة الوقفية هو عقد إجارة خاص يُخضع العامل لإدارة وإشراف ونفوذ المؤسسة، وعقد الإجارة الخاص هو ما يعرف بـ"عقد العمل" كما هو معروف قانونيا، وهناك أسباب متعددة تأريخية وموضوعية قادت كثير من القانونيين لفصل عقود العمل عن عقود الإجارة الأخرى، ووضع قواعد منظمة خاصة بعلاقة العامل بصاحب العمل من ضمن ذلك سببان رئيسيان هما:

- حفظ حقوق العمال من تغول ونفوذ أصحاب رؤوس الأموال، وهو أمر تطورت تداعياته منذ خروج المجتمعات الغربية من الإقطاعية إلى الرأسمالية، وليس هذا مجال بسطها.
- كثرة عقود العمل وتكررها[1].

وعقد العمل يختلف عن بقية عقود إجارة الأشخاص بوجود ثلاثة عناصر رئيسة مكونة له، ألا وهي:

العنصر الأول: العمل:

وهو الجهد المبذول في النشاطات الإنسانية ومنها الخيرية مقابل الأجر، حسب تعريف نظام العمل والعمال السعودي (ينظر).

ولا يمكن وجود العمل وهو المعقود عليه، إلا بوجود طرفاه، وهما:

- العامل.
- صاحب العمل.

وقد عرف المنظم والمشرع السعودي في نظام العمل العامل بأنه ذلك الشخص الذي يبذل الجهد الإنساني مقابل أجر، في حين عرف صاحب العمل بأنه ذلك الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يشغل عاملا أو أكثر مقابل أجر.

العنصر الثاني: التبعية:

لابد أن تحكم علاقة العامل بصاحب العمل التبعية القانونية، بمعنى أن يخضع العامل في المنشأة أو الشركة والمؤسسة ـــ كما في مؤسسة الوقف ـــ لإدارة صاحب العمل ونفوذه وجزاءاته التأديبية، بمعنى أن

---

(١) أشرف هلال، مرجع سابق، ص٩٠.

صاحب العمل هو من يقوم بتحديد طبيعة العمل وآلياته وساعات العمل والحضور والانصراف ويوقع الجزاءات التأديبية على العامل متى ما أخل بالتزاماته[١].

العنصر الثالث: الأجر:

وهو المكون الثالث الرئيس لعقد العمل بصفته عقد إجارة خاص بمعنى أنه عقد معاوضة وليس عقد تبرع، فالعامل في عقد العمل يتقاضى على عمله أجرا، ويعتصر الأجر تفرق بين العامل والمتطوع داخل المؤسسات الخيرية.

خضوع عمال المؤسسات الخيرية لنظام العمل:

نص نظام العمل والعمال السعودي في مادته الخامسة على خضوع عمال الهيئات والمؤسسات الخيرية لأحكام نظام العمل والعمال متى ما كانوا يتقاضون على ذلك أجرًا، حيث جاء النص بالمادة بعبارة "تسري أحكام هذا النظام على الآتي:

١) كل عقد عمل يلتزم بمقتضاه أي شخص بالعمل لمصلحة صحاب عمل وتحت إدارته وإشرافه، مقابل أجر.

٢) عمال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة، بمن فيهم الذين يشتغلون في المراعي والزراعة.

٣) عمال المؤسسات الخيرية... الخ"[٢].

وكأحد معايير الحوكمة هو حفظ حقوق العمال داخل المنشأة، كان لزاما على المؤسسات الوقفية مراعاة حقوق العمال لديها، والتعامل باحترافية عالية في إدارة مواردها البشرية، وهذه الحقوق التي تطلب في مظانها بشكل مفصل، في نظام العمل وشروحاته، ولكن نذكر جملة من هذه الحقوق على سبيل المثال لا الحصر:

١) حفظ حقه في العمل المتفق عليه حسب العقود المبرمة وعدم فرض أعمال إضافية إلا بأجور إضافية.

٢) حفظ حقه في العمل في المكان المتفق عليه وتجنب نقله بإرادة صاحب العمل المنفردة إلا باتفاق الطرفين أو لضرورة تقتضيها طبيعة العمل.

٣) إعطائه أجره كاملًا دون نقص مقابل ما يقوم به من عمل، مشمولًا بالعلاوات والبدلات والمكافآت والمزايا العينية.

٤) تحديد ساعات العمل بما يتوافق مع النظام وإعطاء العامل فترات راحة.

٥) حفظ حقه في الإجازات المأذون بها نظاما مثل: الإجازة السنوية والمرضية والعرضية.

---

(١) شرح أحكام نظام العمل السعودي، د. رزق الريس، د. رضا العبد، ص٥٠.

(٢)د. رزق الريس، د. رضا العبد، مرجع سابق، ص٥٠.

٦) دفع الاشتراكات النظامية في نظام التأمينات الاجتماعية والتي توفر للعامل المعاشات التقاعدية أو التأمين على الوفاة والعجز الكلي والجزئي أو التأمين عن حالة التوقف عن العمل، وهذا التزام نظامي على جميع المؤسسات الوقفية والخيرية بصفتها صاحبة عمل تخضع لنظامي العمل والتأمينات الاجتماعية[1].

والمقصود هنا أن من أهم معايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية والحوكمة العالية داخل المنشئات الربحية وغير الربحية هو حفظ حقوق العمال داخل المنشأة، وتهيئة بيئة عمل مناسبة للعامل مع تحسين مستوى الأجور، وقد حرصت التشريعات العمالية على حفظ حقوق العامل، وأعطت لأنظمة العمل حماية قانونية تتمثل في أمرين رئيسيين:

- الحماية المدنية لأنظمة العمل بإضفاء صفة "القاعدة الآمرة" على نصوص النظام والتي تعني أن نصوص النظام في مجملها لا يجوز الاتفاق بين العامل وصاحب العمل على مخالفتها، وإعطاء أجور العمال "حق امتياز وأولوية" في حالة تزاحم الدائنين أو الإفلاس.
- والحماية الجنائية الجزائية التي تخول للجهات الرسمية بإيقاع عقوبات جزائية على من يخالف أحكام نظامي العمل والعمال والتأمينات الاجتماعية.

أما تحديد مستوى الأجور فقد حرصت التشريعات على وضع حد أدنى لأجور العمال يحدده الوزير المختص وهو وزير العمل بناء على تأثير الوضع الاقتصادي ونسبة التضخم في البلد، وقد حدد في المملكة العربية السعودية بـــ (٣٠٠٠ آلاف ريال) للشهر، وأما مستوى الأجور فهو خاضع لتراضي الأطراف في عقد العمل بناء على أنه عقد عمل رضائي، و**سنحاول مناقشة توسع الأوقاف في تشغيل العمال ومستوى الأجور فيها عند التطرق لمعايير الحوكمة الداخلية للمؤسسة الوقفية**.

---

(١) د. رزق الريس، د. رضا العبد، مرجع سابق، ص٥٠.

وينظر: نظام التأمينات الاجتماعية، http://www.gosi.gov.sa/portal/web/guest/home، القائم على عقود تأمين في طبيعتها تستوجب استقطاعات شهرية على شكل اشتراكات يتشارك في دفعها صاحب العمل والعامل كما في مسار المعاشات (التقاعدية) بنسبة ٩٪ من صحب العمل و٩٪ من العامل، وأيضًا نسبة ٢٪ لمسار التأمين على الأخطار المهنية يدفعها صاحب العمل، و١٪ على كل منهما لمسار التوقف عن العمل (نظام ساند).

المبحث الثالث: المحدد المحاسبي للمراجع الخارجي:

وجود مراجع خارجي يهدف إلى تمكين المراجع الخارجي الذي يمارس دور رقابي لإبداء رأيه حول العمليات المحاسبية للقوائم المالية للمؤسسة الوقفية بكل تأكيد، وهذا الدور الرقابي يعزز مصداقية القوائم المالية للمؤسسة، على أن معيار هيئة المحاسبة أكد على مستخدم القوائم المالية بأنه لا يعني بالضرورة أن رأي المراجع الخارجي هو ضمانة لحسن أداء الإدارة وفاعليتها[١].

ولكن دور المراقب المحاسبي الخارجي ضروري للرقابة على العمليات المحاسبية الداخلية داخل المؤسسة، ومن الضروري أن يلتزم المراجع الخارجي بمبادئ أخلاقية تمنعه من التواطؤ أو كتمان الخلل المحاسبي داخل المؤسسة، ومن ذلك:

- الصدق.
- الأمانة.
- النزاهة.
- الاستقلالية.
- الكفاءة المهنية.
- السرية.

وغير ذلك من الأخلاقيات المهمة لضمان أن يكون رأي المحاسب الخارجي نزيها وشفافا، وعليه أن يتقيد بأصول المهنة والمعايير المحاسبية التي يتفق عليها أواسط وأغلب المحاسبين كقاعدة عامة ما لم تحدد معايير محاسبية معينة يجب الرجوع لها حين القيام بالمراجعة.

والمهمة الرئيسة للمراجع الخارجي هي التأكد المعقول من القوائم المالية بأنها سليمة من أي خلل ذي أهمية نسبية، ويكون ذلك بالاستنتاج بعد جمع الأدلة المناسبة لتحليل البيانات[٢].

مسؤولية المراجع الخارجي:

المراجع الخارجي مسؤول مسؤولية تعاقدية عن عمله في إبداء الرأي المحاسبي المتخصص، ويضمن متى ما أخل بالتزاماته الشرعية والنظامية، ولكن هذه المسؤولية لا تعفي إدارة المؤسسة من المسائلة لأنها مسؤولة ابتداء بإعداد القوائم المالية واختيار المراجع المحاسبي الخارجي، وتتأكد مسؤولية الإدارة متى ما وجد تزوير في التقارير أو أخطاء جوهرية.

وهذه المسؤولية تتطلب من المراجع الخارجي أداء جملة من الالتزامات من ضمنها:

---

(١)معايير هيئة المحاسبة والمراجعة ، مرجع سابق، ص ٩٦٥

(٢)معايير هيئة المحاسبة والمراجعة ، مرجع سابق، ص ٩٦٧

١) فحص وتقويم نتائج المستنتجة من أدلة الإثبات التي حلل بها القوائم المالية.

٢) فحص التزام القوائم المالية بالمتطلبات القانونية والنظامية حسب التشريعات والأنظمة المرعية، وأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

٣) التعرف على نظام المحاسبة الداخلية وتقديم استفسارات للإدارة محددة عن البيانات متى ما وجب الأمر، وأخذ إجابات مكتوبة وعلى الإدارة تزويده بها في الوقت المناسب وضمان الحق للمراجع بمراجعة أي سجلات وتقارير ومستندات داخل المؤسسة.

٤) التزام المراجع الخارجي عن كشف التزوير في البيانات وتوضيح الأخطاء الواردة في القوائم المالية، وذلك وفقا للحد الأدنى للإجراءات المحاسبية التي يتخذها المراجع في حالة وجود إشارات توحي بوجود تزوير أو خطأ، وهي إجراءات محددة في معايير الاتحاد الدولي للمحاسبين وأيضًا المعايير المكملة لها مثل معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية[١].

٥) كتابة تقرير محاسبي للرأي المستنتج حيال القوائم المالية بوضوح وشفافية عن القوائم المالية وهل هي تعكس صورة صادقة وعادلة أم لا؟ ويحتوي التقرير المكتوب على أهم النقاط الرئيسة مثل:

- عنوان التقرير.
- الجهة المرسل لها.
- نطاق عمل المراجع.
- الرأي مفصلًا[٢].
- التاريخ وعنوان المراجع وتوقيعه[٣].

هذه أبرز معايير وجود محاسب خارجي يراقب قوائم المؤسسة المالية، مما يعزز الرقابة والمتابعة وآليات الإفصاح والمحاسبة، بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسؤولية داخل المؤسسة الوقفية.

---

(١) المرجع نفسه، ص ١٠٣١.

(٢) ينظر: آليات تفصيل الرأي من متحفظ إلى إبداء رأي سلبي، أو الامتناع عن إبداء الرأي المعاير، معايير هيئة المحاسبة والمراجعة ، مرجع سابق، ص ٩٨٤.

(٣) المرجع نفسه، ص ٩٧٨.

الفصل الرابع
معايير ومحددات الحوكمة الداخلية

تقدم معنا في الأسباب الداعية إلى وجود الحوكمة وتفعيلها، ضرورة تحسين أداء وأسلوب الإدارة الرشيد، وكيفية اتخاذ القرار الإداري وآلية التعاطي معه وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وكل هذا عمل إداري يتطلب وجود إدارة فعالة ورشيدة للوقف، وقد خلصنا إلى ضرورة تحول الأوقاف من أسلوب الإدارة الفردي إلى أسلوب الإدارة الجماعي، وأن الوقف متى ما كان يتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة فإن ذلك يعزز مسؤولية الإدارة بعيدا عن أثر الملكية، وبما أن الإدارة الداخلية تحتاج في تطبيق الحوكمة داخل المنشأة والمؤسسة الوقفية إلى محددات ومعايير حوكمة داخلية، سنعرض لذلك في هذا المبحث بعرض كل من:

- الأطر التنظيمية العامة للمؤسسة الوقفية.
- هيكلة المؤسسة الوقفية.
- معايير الحوكمة الداخلية.
- الأنظمة الداخلية وسياسات العمل.

المبحث الأول: الأطر التنظيمية العامة للمؤسسة الوقفية:

نقصد بالأطر التنظيمية العامة لمؤسسة الوقف، أن يكون لديها مجموعة من العوامل العامة التي تبني عليها إطارها التنظيمي والهيكلة الإدارية، وهذه العوامل تعتمد على أسس الحوكمة التي ذكرنها سابقا من:

- تحديد المسؤوليات القانونية.
- الرقابة والمتابعة
- الشفافية والافصاح
- الالتزام بالنظام العام والأخلاق.

ويضاف إليها مجموعة من العوامل التي يبنى عليها النظام الداخلي للمؤسسة، والتي يجب أخذها في الحسبان عند تقنين العمل ووضع السياسات، وهي:

١) تقيد الأنظمة الداخلية للمؤسسة بالأنظمة والتشريعات العامة من ناحية مراعاة أنظمة تسجيل وقيد المؤسسة الوقفية والإشهار عنها، وتوثيق صكوك التأسيس بالطرق الرسمية.

٢) وجود نظام أساسي لمؤسسة الوقف، يوضح فيه كل من حقوق الواقفين والمتعاملين مع المؤسسة، وذكر حقوقهم وواجباتهم، وتحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات بين المجالس والإدارات والأقسام[١].

٣) وجود هيكلة عامة لمؤسسة الوقف فيها تراتبية إدارية.

٤) وجود رقابة شرعية ومالية ومحاسبية على تصرفات المؤسسة، تعتمد المعايير الشرعية والمحاسبية أساسًا للرقابة على الأداء لضمان استخدام أفضل الطرق والممارسات المالية والمحاسبية[٢].

٥) أهمية تحديد طرق وأساليب حماية أموال الوقف، وأيضًا طرق وأساليب استثمار أعيان الوقف، سواء في النظام الأساسي أو بأنظمة داخلية مستقلة[٣].

٦) توضيح القيم العليا للمؤسسة الوقفية وتوضيح إستراتيجيتها وأهدافها والتي يمكن قياس أداء المؤسسة ونجاحها بناء عليها[٤].

هذه هي العوامل العامة المؤثرة التي يمكن الاعتماد عليها قبل البدء في وضع هيكلة إدارية، ووضع معايير مقننة للأنظمة الداخلية، على أن يقوم ذلك على أسس إدارية متعارف عليها في علم الإدارة الحديث، بحيث يراعي المنظمون للمؤسسة الوقفية العناصر الستة المتعارف عليها في تشكيل المؤسسات والمنشئات[٥]، والتي يمكن توضيحها بالآتي:

المطلب الأول: العناصر الأساسية لتنظيم الهيكلة الإدارية:

العنصر الأول: تقسيم الأعمال بالتخصص Work specialization والمقصود منه تقسيم المنشأة والمؤسسة إلى مجموعة من الأعمال حسب التخصصات العلمية وذلك بالنظر إلى العمال في المؤسسة، ويعد هذا العامل من أهم العوامل في تحسين الأداء الوظيفي، وينصح أن يوضع حد أدنى من الوظائف المتخصصة للعامل بدلًا من إعطاء العامل سلسلة من الوظائف والمهام[٦].

---

(١) د. فؤاد العمر، باسمة المعود، مرجع سابق، ص ٢٠٨.

(٢) د. فؤاد العمر، باسمة المعود، مرجع سابق، ص ٢٠٨.

(٣) صناديق الوقف الاستثماري، د. أسامة العاني، ص ١٧٤.

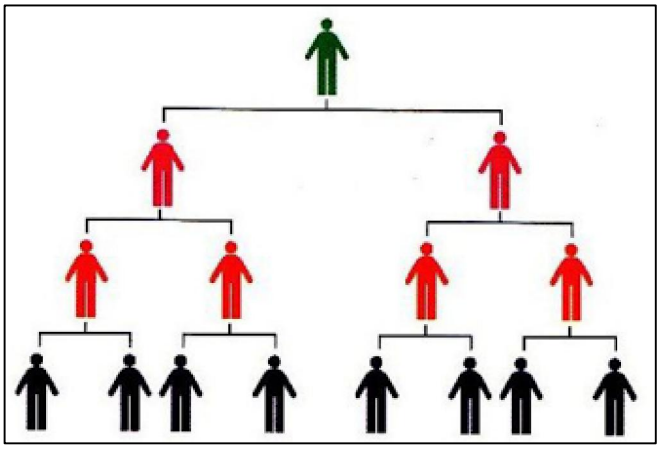
(٤) معايير بازل، مرجع سابق.

(٥) http://www.Csus.edu/indiv/s/sablynskic/ch15.htmDr. Denes Kocsis, p8،

(٦) المرجع نفسه.

العنصر الثاني: تقسيم المؤسسة الوقفية إلى أقسام Departmentalization والمقصود أن المؤسسة تقسم إلى أقسام حسب الأعمال والوظائف، باعتبارات متعددة على سبيل المثال أقسام باعتبار المكان الجغرافي، كقسم المنطقة الشرقية أو الغربية، وأيضًا باعتبار الوظائف المسندة كقسم المشتريات وقسم المحاسبة... الخ[١].

العنصر الثالث: فرض تراتبية إدارية Chain of command بمعنى أن السلطات مقسمة وأن الأوامر والقرارات الإدارية لها خط إداري مرسوم ومربوط من الأعلى إلى الأسفل، دون وجود فجوة داخل المؤسسة ليس عليها سلطة إدارية ولا تخضع لأوامر، ويطبق بهذا الشكل الموضح أدناه:



العنصر الرابع: تحديد نطاق السيطرة والسلطة Span of control ويقصد بذلك تحديد سلطة كل إدارة وقسم داخل المؤسسة دون وجود تداخل وتضارب في السلطات، وإعطاء كل مدير أو إدارة حدود للصلاحية، وفي علم الإدارة هناك نظريات عدة لحجم التحكم والسيطرة المعقول، إلا أن التوجهات الحديثة تميل إلى إمكانية توسيع حجم السلطة والسيطرة داخل الإدارات والأقسام على عدد العمال أو على سرعة اتخاذ القرار وحجم التكاليف وأيضًا التأثير على العملاء[٢].

العنصر الخامس: المركزية واللامركزية في الإدارة Cerralization/ decentralization بمعنى تحديد المؤسسة لنوع الإدارة التي تنتهجها تجاه الصلاحيات والسلطات وما هي الأمور التي تحتاج إلى إدارتها بشكل مركزي، والأمور التي تفوضها أو تديرها بشكل غير مركزي.

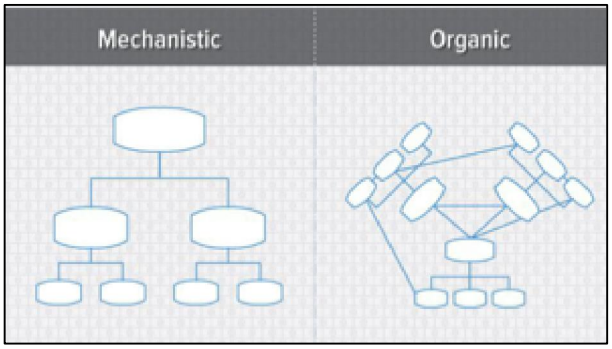
---

(١) المرجع نفسه.

(٢) http://www.Csus.edu/indiv/s/sablynskic/ch15.htmDr. Denes Kocsis, p8..

العنصر السادس: تنظيم وتشكيل الهيكلة والوظائف الإدارية Formalization بمعنى أن تفرض وترسم الهيكلة الإدارية والأنظمة الداخلية وسياسات العمل بمعايير واضحة المعالم لتوحيد وتنظيم الجهود المبذولة من العاملين، مع ملاحظة الضروري من هذه الأنظمة الداخلية من الموغل في التشديد الذي قد يحد من قدرات وإبداع العامل[١]، ويمكن الاعتماد على نماذج تنظيم الهيكلة الإدارية في علم الإدارة مثل:

- تنظيم الهيكلة الإدارية الميكانيكية أو البيروقراطية (bureaucracy) or Mechanistic organization
- تنظيم الهيكلة الإدارية العضوي Organic Organization[٢].



هذه هي العوامل والأطر العامة لتنظيم المؤسسات الوقفية وهيكلتها وسن الأنظمة الداخلية وسياسات العمل.

المطلب الثاني: الهيكلة الإدارية لمؤسسة الوقف:

الهيكلة الإدارية للمؤسسة تنظم آلية اتخاذ القرار الإداري وتسهل من عملية تحديد الصلاحيات وتحسن من الأداء الوظيفي، وكل ذلك يؤدي إلى حوكمة القرارات الإدارية وخروجها بشكل مؤسسي منضبط وأيضًا يتيح الفرصة للتعاطي المثالي مع القرار بشكل إيجابي، ومحاولة معالجة سلبياته، وقبل وضع هيكلة إدارية للمؤسسة الوقفية يجب أن ندرك، أن الفقهاء والباحثين والمختصين في الشؤون الوقفية درجوا على تقسيم الأوقاف إلى عدة أنواع باعتبارات مختلفة حسب نظرة الباحثين لها، فعلى سبيل المثال هناك من نظر إلى الوقف باعتبار الموقوف عليهم فقسم الأوقاف إلى:

١) وقف ذري أو أهلي وهو ما خصصت ثمرته وغلته لأهل وورثة الواقف.

٢) وقف الخيري وهو ما خصصت ثمرته وغلته لجهات البر والنفع العام[٣].

وقسمه آخرون باعتبار آخر، وهو النظر إلى دوام الوقف وانقطاعه، فقسمه إلى:

١) وقف مؤبد بمعنى وقفه إلى الأبد دون تحديده بزمن.

---

(١) المرجع نفسه.

(٢) Dr. Denes Kocsis, p8http://www.Csus.edu/indiv/s/sablynskic/ch15.htm، مرجع سابق.

(٣) السرخسي ١٢/ ٤٠، مطالب أولي النهى ٤/ ٣١١.

٢) وقف مؤقت، وهو الوقف الذي يحدد بمدة زمنية معينة، وتأبيد وتوقيت الوقف فرع عن خلاف الفقهاء حول ملكية الوقف، فمن قال أن المال تنتقل ملكيته من ذمة الواقف لا إلى أحد من البشر بل إلى الله ـــ سبحانه وتعالى ـــ، قال بأن مفهوم نقل الملك وإزالته عن البشر يقتضي التأبيد، وهذا هو القول الغالب عند جمهور الفقهاء سواء نص عليه الواقف لفظًا أو معنى.

ورجح بعض المالكية ومن وافقهم جواز الوقف المؤقت مع أنهم عرفوا الوقف بالحبس، وقالوا الوقف لغة الحبس وشرعًا حبس عين لمن يستوفي منافعهما على التأبيد[١]، فكأنهم أرادوا أنه مؤقت على خلاف الأصل.

فقالوا: "لا يشترط في صحة الوقف التأبيد أي كونه مؤبدًا دائم بدوام الشيء الموقوف فيصح وقفه مدة معينة ثم ترفع وقفيته ويجوز التصرف فيه بكل ما يجوز التصرف به في غير الموقوف"[٢].

وهناك أقسام أخرى للأوقاف باعتبارات مختلفة، مثل تقسيم الوقف إلى:

١) وقف مباشر.

٢) ووقف استثماري باعتبار الانتفاع بذات الوقف أو الانتفاع بغلته[٣].

وهناك من قسمه إلى:

١) وقف صحيح.

٢) غير صحيح باعتبار مشروعية الوقف[٤].

وهذه الأنواع بكل تأكيد ستؤثر على شكل وهيكلة الإدارة داخل الوقف، لأن تأثير الموقوف عليهم في الوقف الذري ليس كتأثيرهم في الوقف الخيري، وكذلك الحال في الوقف المؤبد والذي يستهدف المحافظة على أصول وأموال الوقف أكثر من الوقف المؤقت، وأيضًا فإن تأثير الوقف الاستثماري على الأصول والأموال وكذلك المستحقين إيجابًا وسلبًا، أكثر من تأثير الوقف المباشر الذي لا يسمح بالاستثمار.

وهذه التقسيمات والأنواع هي للوقف من حيث هو، إلا أننا قدمنا ضرورة تحول الأوقاف إلى المؤسسات الوقفية التي تعلي من دور الإدارة الجماعية المؤسسية الرشيدة، ولذلك يمكن أن تقسم المؤسسة الوقفية إلى قسمين رئيسيين باعتبار إدارة الوقف والأسلوب الإداري الذي تنتهجه في اتخاذ قراراتها وتسيير عملها حسب أهدافها وأغراضها، وهما:

١) المؤسسة الوقفية المانحة.

---

(١) مواهب الجليل ٦/ ١٨، قال ابن عرفة: "الوقف مصدرًا إعطاء منفعة شيء مدة وجوده لازمًا بقاؤه في ملك معطيه ولو تقديرًا، فتخرج عطية الذوات والعارية ولعمرى". "قال في الشرح: ويخرج من حد ابن عرفة الحبس غير المؤبد".

(٢) منح الجليل لعليش، دار الفكر العربي، بيروت، ١٤٠٩هـ، ٨/ ١٤٥.

(٣) الوقف الإسلامي تطوره وإدارة تنميته، د.منذر قحف، دار الفكر، سوريا، ط ١، ١٤٢١ه، ص٣٤.

(٤) أحكام الوقف، زهدي يكن، الطبعة الأولى، ص٢٤.

٢) المؤسسة الوقفية التشغيلية[١].

المؤسسة الوقفية المانحة:

يقصد بالمؤسسة الوقفية المانحة وجود عمل إداري مؤسسي للوقف يقوم على هدف رئيس هو منح وإنفاق الأموال إنفاقًا مباشرًا على المستحقين، سواء كانوا معينين من الأهل أو الذرية أو جهات خيرية خاصة أو عامة، وهذا يعني أن هذا النوع من المؤسسات الوقفية يبتعد عن تقديم خدمات للمستحقين مثل الخدمات الصحية والتعليمية وغيرها، وقد بين بعض الباحثين أن هناك مجموعة من العوامل السلبية التي قد تؤثر على أداء مثل هذا النوع المؤسسات[٢]، مثل:

١) عدم وضوح الأهداف أو اتساعها أو تحديدها بالإنفاق في وجوه البر فقط.

٢) توزيع الغلة على المستحقين عبر شركاء وجهات خيرية مما يوسع الفجوة مع المستحقين.

٣) إشكالية تطرأ على الهيكلة الإدارية في حال وجود مجلس أمناء ونظار ومجلس أخر للإدارة مع احتمالية تضارب السلطات وتداخلها.

٤) إشكالية تدخل الملاك سواء المالك أو من يمثله والمستحقين في عمل الإدارة متى ما كان الوقف ذريًا أو أهليًا.

وعلى كل حال مثل هذه العوامل السلبية يمكن حلها بوضع هيكلة إدارية فعالة وحيوية، وأنظمة داخلية وحوكمة عالية.

المؤسسة الوقفية التشغيلية:

وهي مؤسسة وقفية خدمية تهدف إلى تقديم خدمات بشكل مباشر للمستحقين، سواء كانت هذه الخدمات تعليمية أو صحية أو اجتماعية، وهذا التوجه للمؤسسات التشغيلية هو توجه تنموي مهم في المشاركة في بناء تنمية مستدامة يتشارك فيها القطاع الثالث مع بقية القطاعات العامة والخاصة، وهو بكل تأكيد ما جعل الحضارة الإسلامية تتفوق في أوقات مضت، وذلك عندما نشاهد المستشفيات الوقفية والمدارس والجامعات التي كانت ولا زال بعضها يساهم بشكل رئيسي في التنمية الاجتماعية.

ويرى بعض الباحثين أن هذا النوع من المؤسسات قد يحل الإشكالات التي تتعرض لها المؤسسات الوقفية المانحة[٣]، لعدة أسباب منها:

١) قدرة المؤسسات التشغيلية على الاستجابة لرغبات الملاك التفصيلية وشروط الواقفين مما يساعد في تنمية الأوقاف وتشجيعها.

٢) القدرة على الاستفادة من أموال الوقف وتنميتها بالابتعاد عن الإنفاق المشروط على فئات مخصوصة.

٣) التركيز على الخدمات المقدمة يمكننا من قياس مستوى الأداء ومدى تحقيق الأهداف المحددة والرئيسة.

---

(١) د. أسامة عمر الأشقر، مرجع سابق، ص ١٦٤.

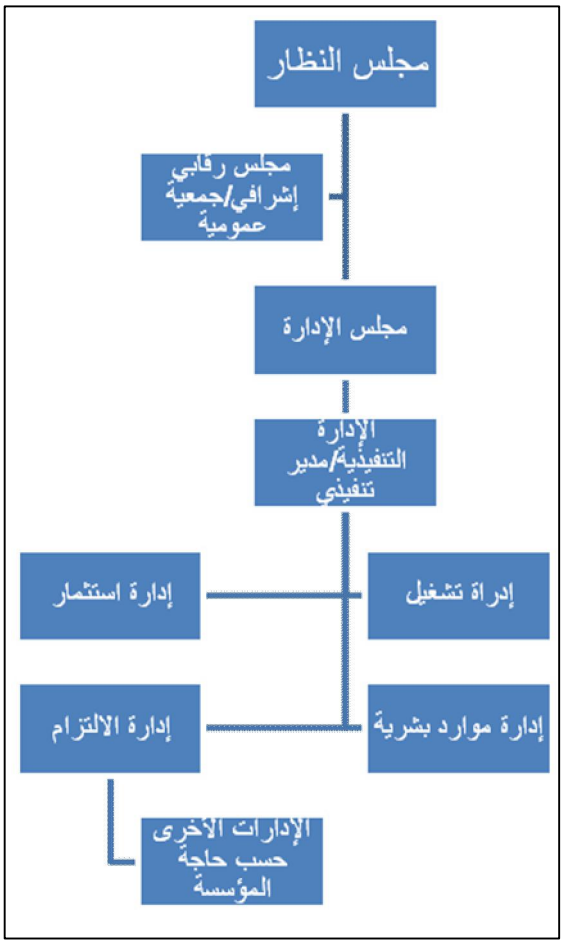
(٢) ينظر: د. أسامة عمر الأشقر، مرجع سابق، ص ١٦٨.

(٣) المرجع نفسه.

٤) تلبية الحاجات التنموية المعينة وسد النقص والعجز الحكومي والخاص داخل المجتمع[١].

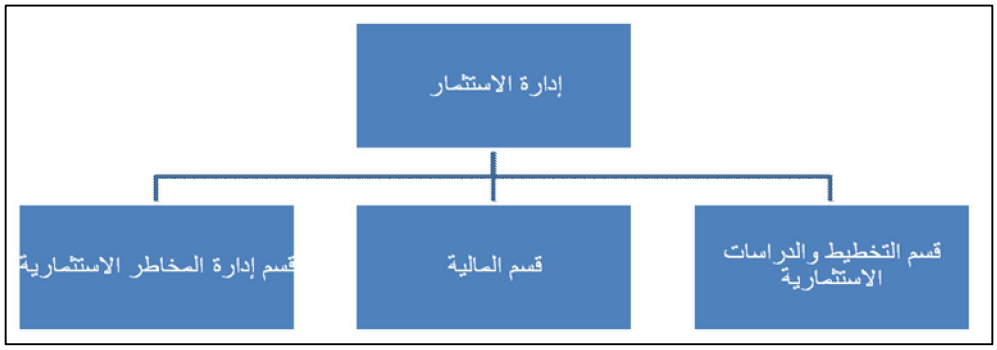
ومع هذا كله، لست أميل إلى ترجيح أحد أنواع المؤسسات الوقفية على الآخر، لأن ذلك يعني إلغاء أحدهما أو تهميشه والتركيز على الآخر، ويظل أن المؤسسات المانحة قد تحقق رغبات شخصية للواقفين والملاك قد لا يحققها الوقف التشغيلي كما يحدث في الأوقاف الذرية، ولكن يمكن القول أنه ومع مراعاة أنواع الوقف يمكن أن نقسم كل مؤسسة وقفية حسب غرضها، فيصبح لدينا مؤسسات وقفية ذرية مانحة وأخرى خيرية، ومؤسسات وقفية تشغيلية استثمارية وأخرى مباشرة، والمقصود أن نراعي عند وضع الهيكلة الإدارية والأنظمة الداخلية وسياسات العمل غرض وأهداف الوقف، وبعد ذلك يمكن صياغة كل من هذه الأمور حسب الأولويات والأهداف والاستراتيجيات، والاعتناء بالحوكمة العالية والأنظمة الداخلية وسياسات العمل والهيكلة الإدارية هو الأهم من وجهة نظري.

ولذلك يمكن وضع هيكلة إدارية عامة لنوعي المؤسسات الوقفية المانحة والتشغيلية، يمكن أن تستفيد منه كل مؤسسة وقفية، ومن ثم تزيد عليها حسب حاجتها وأهدافها والغرض الذي أنشئت من أجله، وحسب أنظمتها الداخلية وسياسات عملها وطريقتها في حوكمة قراراتها، بهذا الشكل الآتي:



(١) د. أسامة عمر الأشقر، مرجع سابق، ص ١٦٨

وبعد رسم الهيكلة الإدارية لجميع الإدارات يمكن تقسيم الإدارة إلى أقسام حسب الحاجة بالاعتبارات المهنية المطلوبة، مثل تقسيم إدارة الاستثمار إلى مجموعة أقسام باعتبار العملية التنفيذية Process Departmentalization **بهذا الشكل:**



هذا التقسيم افتراضي يمكن تطبيقه دون إغفال حاجة المؤسسة إلى إدارات معينة وأقسام معينة، مع مراعاة ضابط الحاجة ومصلحة العمل للمؤسسة وعدم التكثر في الإدارات والعمال على حساب أموال الوقف، وعلى المجالس الرقابية ومجالس الإدارة تقييم الطلبات لإنشاء أي وحدة إدارية حسب معايير الحوكمة العالية.

المبحث الثاني: معايير الحوكمة للأنظمة الداخلية:

لقد تقدم معنا الأطر التنظيمية العامة، والأسس التي تبنى عليها معايير ومبادئ الحوكمة التفصيلية الداخلية، وتبين معنا أهمية وضع أطر هيكلية لإدارة المؤسسة الوقفية وآليات تفعيل ذلك، ولكن من الضروري وضع معايير تفصيلية مبنية على ما تقدم من الأسس، ونبدأ بإجمال هذه المعايير التفصيلية ثم إلى توضيح كل معيار على حدة، وذلك بالآتي:

المعيار الأول: النظارة والرقابة الشرعية على أعمال الوقف.

المعيار الثاني: حفظ حقوق المستحقين والتعامل العادل معهم.

المعيار الثالث: تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة.

المعيار الرابع: تعيين لجنة المراجعة والحوكمة.

المعيار الخامس: تجنب تعارض المصالح بني المستحقين وذوي الشأن.

المعيار السادس: إدارة المخاطر.

المعيار السابع: الرقابة على سياسات صرف الغلة والأجور والمكافآت.

المعيار الثامن: الالتزام بالإفصاح والشفافية.

المعيار التاسع: الالتزام بالأخلاق العامة وتفعيل المسؤولية الاجتماعية.

المعيار العاشر: الالتزام بأحكام ومعايير الحوكمة.

وقد حاولت جاهدا الرجوع إلى مجموعة من المعايير الدولية والإقليمية للحوكمة لصياغة معايير تفيد المؤسسات الوقفية مثل:

- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD Principles of corporate governance[١].
- معايير لجنة بازل للحوكمة Basel Committee - Corporate governance[٢].
- معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاق AAOIFI Accounting auditing and governance standars[٣].

المطلب الأول:

المعيار الأول: النظارة والرقابة الشرعية على أعمال الوقف:

تعريف النظارة والرقابة الشرعية:

يقصد بالنظارة على الوقف تولي شؤون الوقف والنظر فيها والقيام عليها بصيانته وحفظه ورعايته حسب شروط الوقف والأحكام الشرعية، ومتولي الوقف يسمى ناظرًا ويعمل بالأحظ والأصلح للوقف، والناظر تلزمه أمور منها[٤]:

- عمارة الوقف واستثماره وعدم تركه للضياع والهلاك والاضمحلال والالتزام بأحكام الشريعة في ذلك.
- تنفيذ شروط الواقف والالتزام بها وعدم إهمالها مع الالتزام بأحكام الشريعة في ذلك.
- الدفاع عن حقوق الوقف والمحافظة عليها حسب المقتضى الشرعي.
- أداء الحقوق للمستحقين حسب شروط الوقف والمقتضيات الشرعية.

ولأن أعمال النظارة مقررة شرعًا ومتعددة ومهمة في إدارة شؤون الوقف، ويجب أن يتولاها العالم بأحوال الوقف، كان الأولى ألا يقوم الفرد الواحد بها مجتمعة وأن تتحول الأوقاف إلى مؤسسات وقفية، تحدد فيها الصلاحيات والمسؤوليات وتقسم فيها الأعمال، وقد قدمنا أهمية ذلك، ويكتفي الناظر أو مجموعة النظار ومتولي ووكلاء الوقف، مسؤولية الرقابة الشرعية على إدارة مؤسسة الوقف.

---

(١) معايير منظمة التعاون الاقتصادي، مرجع سابق.

(٢) معايير لجنة بازل للحوكمة، مرجع سابق.

(٣) معايير هيئة المحاسبة والمراجعة، مرجع سابق.

(٤) ينظر: حقوق وواجبات ناظر الوقف، إعداد مركز استثمار المستقبل، ص١٧.

أما الرقابة الشرعية التي يجب أن يتولاها مجلس النظار على المؤسسة الوقفية، فهي مراقبة وفحص التزام المؤسسة الوقفية بشروط الواقفين مع الالتزام بالأحكام الشرعية في بقية تصرفات الإدارة، ومراقبة العقود والأنظمة الأساسية والداخلية والسياسات والقوائم المالية، ويمكن تفصيل ذلك بالآتي:

١) ينبغي وضع مجلس أو هيئة تقوم بأعمال النظارة والرقابة الشرعية على أعمال المؤسسة الوقفية، تتكون من مجموعة من المختصين في الفقه وأحكام الأوقاف والوصايا والمعاملات المعاصرة بشكل عام، وتلتزم الهيئة أو المجلس بتوجيه نشاطات مؤسسة الوقف نحو التوجهات والمقاصد الشرعية، والتأكد من التزاماتها بأحكام الشرع المطهر، وتكون فتاواها وقرارتها ملزمة للمؤسسة.

٢) تعيين مجلس الرقابة والنظارة يكون بشكل سنوي بناء على توصية من مجالس الإدارة، ويتم التعيين من الجمعيات العمومية أو الهيئات الإشرافية التي تمثل المستحقين لمؤسسة الوقف.

٣) تعيين الأعضاء يتم بناء على شروط النظارة المحددة من ذوي الشأن وهم الواقفون في الأنظمة الأساسية للوقف، مع مراعاة الأحكام والشروط الفقهية الواجب توافرها في الناظر، على أن يكون التعيين بعدد فردي للأعضاء مثل ثلاثة أو خمسة أو سبعة وهكذا، ويعين الرئيس إما نصا بشرط الواقف أو بالانتخاب والتصويت بين الأعضاء.

٤) عزل الأعضاء يراعى فيه أحكام الفقهاء في عزل النظار ومحاسبتهم بصفتهم أمناء ووكلاء يعملون بالأحظ والأصلح لمصلحة الوقف، وينبغي وضع آليات لتقنين عزلهم في الأنظمة الأساسية للوقف، بناء على توصيات أو اعتراضات أو شكاوى الجمعيات العمومية والمستحقين[1].

٥) قرارات مجلس النظارة والرقابة الشرعي ملزمة لمؤسسة الوقف، وتتخذ بناء على دراسة موضوعية وتصويت على القرار بالأغلبية.

٦) كتابة تقارير لأعمال الرقابة والنظارة الشرعية، ويوجه التقرير لمجالس الإدارة موضحًا فيه تحديد المسؤوليات التنفيذية للإدارة وأن مسؤولية المجلس الرقابي مقتصرة على إبداء الرأي الشرعي ومراقبة التنفيذ.

٧) تحديد مسؤوليات ومهام مجالس النظارة والرقابة، بحيث تقوم بكل من تقديم الآراء والفتاوى الشرعية وتقديم دراسات تأصيلية، وفحص ودراسة القوائم المالية حسب المعايير الفقهية والشرعية، وتوزيع الاستحقاقات حسب شروط الوقف، ودراسة ومراقبة الاستثمارات الوقفية وموافقتها للأحكام الشرعية، ومراقبة إخراج الزكاة الواجبة، ومراقبة ومراجعة العقود وإبرامها مع المتعاملين مع المؤسسة الوقفية.

---

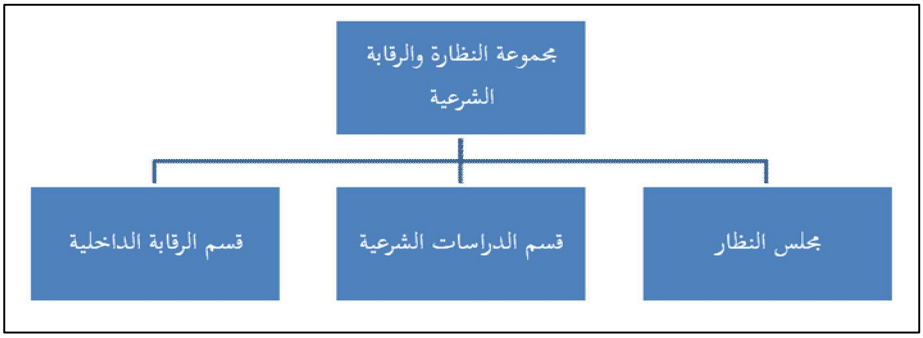
(١) ينظر: حقوق وواجبات ناظر الوقف، إعداد مركز استثمار المستقبل، مرجع سابق، ص١٧.

وينظر: معايير هيئة المحاسبة، مرجع سابق، ص ١٠٧٠.

٨) تحديد المسؤولية وتحمل الضمان من النظار مجتمعين أو متفرقين عن الأخطاء أو التقصير أو التعدي في الصلاحيات، وله الحق في تحريك الدعوى عليهم من المستحقين أو من يمثلهم.

٩) تعيين مراقبين داخليين بكفاءة علمية عالية ومسؤوليات محددة ليس من ضمنها تطبيق وتنفيذ القرارات وإنما فحصها ومراقبتها، والنص على السماح لهم بمراجعة الأعمال وفتح الملفات وإعطائهم صلاحيات في مستوى صلاحيات إدارة المراجعة[١].

١٠) ربط المراقبين الداخليين بمجالس النظارة والرقابة الشرعية هيكليا، ويمكن هيكلة ذلك بوضع مجموعة نظارة ورقابة شرعية، تحتوي على مجلس للنظارة وقسم للدراسات الشرعية وقسم آخر للرقابة الداخلية، بهذا الشكل:



١١) على المراقبين الداخليين رفع تقارير عن مدى تنفيذ القرارات الشرعية والتوصيات المقترحة وآليات تصحيح العمل.

المطلب الثاني:

المعيار الثاني: حفظ حقوق المستحقين وذوي الشأن والتعامل العادل معهم:

يقصد بالمعيار المحافظة على حقوق المستحقين وحمايتها، وإعطائهم بعض الحقوق التي تعينهم على المشاركة الفعالة في توجيه إدارة المؤسسات الوقفية، دون إخلال بشروط الوقف والأحكام الشرعية، ويتم ذلك بوضع مبادئ عامة لحفظ الحقوق وتوزيعها وهي:

١) تأسيس جمعية عمومية تجمع المستحقين متى ما كان نوع الوقف يسمح بذلك مثل الأوقاف الذرية والعائلية، أو جهة إشرافية تتكون من ممثلين عن المستحقين كما في الأوقاف الخيرية.

٢) تعقد الجمعية بشكل دوري سنوي لكل سنة مالية مرة أو مرتين، وتناقش في اجتماعاتها قرارات مجلس الإدارة.

---

(١)ينظر: حقوق وواجبات ناظر الوقف، مرجع سابق، ص١٧.

٣) تحدد حقوق المستحقين في الجمعيات العمومية من إمكانية تعيين مجالس الإدارة والتصويت على تعيينهم من عدمه في الأنظمة الأساسية للوقف، وتقديم الطلبات والشكاوى بعزل أحد أعضاء مجلس النظارة أو مجلس الإدارة وآليات التعاطي مع ذلك والفصل فيها، بناء على شروط الوقف والأحكام الشرعية[١].

٤) حصول المستحقين على جميع المعلومات والبيانات بشكل شفاف، والإفصاح عنها بشكل تام، وبصفة دورية منظمة.

٥) المشاركة في اقتسام ريع وغلة الوقف بطرق التوزيع العادلة حسب الشروط والأحكام الشرعية.

٦) التأكد من التسجيل الرسمي لملكية أصول وأملاك الوقف باسم الوقف نفسه بصفته شخصية اعتبارية قانونية، أو باسم المستحقين عند من يرى انتقال الملكية لهم من الفقهاء.

٧) الإفصاح عن المسؤوليات والهيكلية والتراتبية الإدارية للمستحقين، وإعلامهم بآليات المشاركة الفعالة في الجمعيات العمومية وآليات التصويت من عدمه[٢].

المطلب الثالث:

المعيار الثالث: تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة يقوم بمهام جوهرية ويتحمل مسؤوليات عديدة تجاه مؤسسة الوقف، من جميع النواحي لأنه يعتني بمرتكزات الإدارة الناجحة، التخطيط والقيادة والتوجيه والرقابة والمتابعة لتنفيذ القرارات الإدارية، ولذلك كان من المهم وضع مبادئ تتناسب ودور مجلس الإدارة الجوهري، وهي:

١) تكوين مجلس إدارة من رئيس ومجموعة أعضاء ويحدد النظام الأساسي للمؤسسة الوقفية آلية تعيينهم بالاختيار المباشر من الواقفين أو بترشيح منهم وتصويت من الجمعيات العمومية.

٢) يمثل رئيس مجلس الإدارة المؤسسة الوقفية قضائيا، وله تفويض صلاحياته إلى بقية الأعضاء لعمل أو مجموعة أعمال معينة[٣].

٣) تصدر قرارات المجلس بالأغلبية وعند تساوي التصويت يرجح الجانب الذي فيه الرئيس، وتعطى لمجلس الإدارة السلطة الأوسع في تحقيق أغراض وأهداف مؤسسة الوقف، وللنظام الأساسي للوقف تحديد صلاحيات

---

(١) معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سابق.

(٢) ينظر: حوكمة الشركات في القانون المقارن، د. إلياس ناصيف، ص ١٠١، منشورات الحلبي الحقوقية.

(٣) ينظر: معايير هيئة المحاسبة، مرجع سابق، ص ١١٢٧.

المجلس في بعض القضايا وربطها بأخذ موافقة مجلس النظار والرقابة الشرعية وموافقة الجمعية العمومية، في مثل قضايا القروض والتمويلات والاستثمارات وبيع الأصول ونقل ملكيتها ورهنها[١].

٤) تلتزم المؤسسة الوقفية بجميع قرارات وتصرفات مجلس الإدارة، حتى ولو كانت خارج صلاحياته ويمكن محاسبة ومسائلة مجلس الإدارة على ذلك.

٥) يجب تحديد مسؤولية مجلس الإدارة عن القرارات الخارجة عن صلاحياته، ويضمن المجلس بالتضامن بين أعضائه إذا فرط أو قصر أو تعدى.

٦) دعوى المسؤولية على مجلس الإدارة يتم تحريكها إما من المستحقين أو من جهة الادعاء العام الحكومي في حالة ارتكاب مخالفة شرعية وقانونية، مثل الهيئة العامة للأوقاف في المملكة[٢].

٧) على مجلس الإدارة وضع هيكلة إدارية محكمة، وإدارات تنفيذية فيها توزيع للمهام والصلاحيات والمسؤوليات[٣].

٨) تلتزم مجالس الإدارة بدعم الرقابة الشرعية والمراجعة الداخلية، وتحقيق الشفافية، والإفصاح، وسن الأنظمة والضوابط الداخلية المتعلقة بذلك.

٩) وضع إستراتيجية واضحة لعمل مؤسسة الوقف يشمل الميزانيات المقترحة، والاستثمارات المناسبة والمخاطر المحتملة وسياسات التنفيذ[٤].

١٠) متابعة قياس كفاءة أداء المؤسسة الوقفية وفقًا لقواعد الحوكمة وجودة العمل.

١١) الإفصاح عن الميزانية العامة والقوائم المالية لمؤسسة الوقف ويشمل ذلك، المصروفات والإرادات وصافي الأرباح والمستحقات وأجور العاملين، والإفصاح خصوصًا عن أجور الجهات العليا في مجلس النظارة أو مجلس الإدارة.

---

(١) ينظر: نظام الشركات السعودي، شرح القانون التجاري د. نايف الشريف، د. زياد القرشي، ص٢٤٥.

(٢) ينظر: نظام الهيئة العامة للأوقاف، مرجع سابق.

(٣) ينظر: معايير هيئة المحاسبة والمراجعة، مرجع سابق، ص ١١٢٧.

(٤) د. إلياس ناصيف، مرجع سابق، ص ١٢٧.

المطلب الرابع:
المعيار الرابع: تعيين لجنة المراجعة والحوكمة:

قد بينا سابقًا عند الحديث عن المراجعة الخارجية أهمية ضبط العمليات المحاسبية للقوائم المالية للمؤسسة الوقفية، وضرورة مراقبة المراجعة الداخلية للقوائم المالية قبل مراقبة المراجع الخارجي، وأن هذا يعزز الثقة في المؤسسة الوقفية من ذوي الشأن والمستحقين، يضاف إلى ذلك العناية بمعايير الحوكمة الداخلية هذه، وتشكيل لجنة رقابية مهمتها الرئيسة الرقابة على تطبيق معايير الحوكمة، ويمكن وضع مبادئ لهذه اللجنة بالنحو الآتي:

١) تعيين لجنة للمراجعة والحوكمة إما مرتبطة هيكليًا بمجلس الإدارة، أو ترتبط بالإدارة التنفيذية شريطة أن يختار بعض أعضائها من مجلس الإدارة.

٢) تتقيد اللجنة بمعايير الحوكمة والمراجعة الدولية والإقليمية، وتلتزم بهذه المعايير، كما تلتزم بمراجعة الحسابات المالية.

٣) يكون من مهام اللجنة تطوير مبادئ ومعايير الحوكمة حسب الحاجة والضرورة التي تقتضيها تطور المؤسسة الوقفية[1].

٤) رفع مستوى الشفافية والإفصاح داخل المؤسسة الوقفية بطريقة مهنية وموضوعية.

٥) إصدار إرشادات ومبادئ للإدارة الرشيدة، وتثقيف العاملين بأهمية الحوكمة وسلامة القوائم المالية المحاسبية.

٦) إصدار تقارير عن جودة الحوكمة وتقييم لأداء الإدارات والعاملين، مع تحديد الملحوظات والقصور في الأداء واقتراحات الحل.

٧) الإشراف على "المسؤولية الاجتماعية" للمؤسسة الوقفية بداية من تحسين بيئة العمل ومستوى الأجور وحفظ حقوق العمال، إلى المحافظة على البيئة والإسهام المجتمعي.

المطلب الخامس:
المعيار الخامس: تجنب تعارض المصالح بين المستحقين وذوي الشأن:

يقصد بالمستحقين من يستفيد من غلة الوقف، وذوي الشأن هم الواقفون ومن يمثلهم من النظار، وقد تقدم معنا أن المحاكم تمتلئ أروقتها بالقضايا الوقفية والتي قادت الإدارة الوقف إلى الخصومة بين النظار والمستحقين، ويمكن بصياغة معايير حوكمة رشيدة لإدارة الوقف التقليل من التضارب في المصالح والحد منها إلى درجة كبيرة، ويكون ذلك بوضع مبادئ منها:

---

(١) المرجع نفسه، ص ١٢٩.

١) وجود نظام أساسي للمؤسسة الوقفية تبين فيه شروط الواقف بالتفصيل، وتوضح حقوق كل من النظار وطرق تعيينهم واختيارهم وآليات أدائهم ومراقبتهم ومحاسبتهم، وأيضًا تحديد حقوق المستحقين وأنظمة الإدخال في الوقف والإخراج، وتوزيع وتقسيم الغلة.

٢) توقع وتحديد المشاكل التي تتعرض لها إدارة الأوقاف، ومعالجتها في الأنظمة الأساسية والأنظمة الداخلية، للحد من وقوعها قدر الإمكان.

٣) الالتزام بأداء الحقوق واحترام ممارستها، مثل طرق التصويت والتعيين والانتخاب وطلبات الرقابة والشكاوى والمسائلة، وطلبات الإفصاح والحصول على المعلومات، ويجب وضع إدارة قانونية تعنى بالتحقيق والاستشارات القانونية.

٤) يجب مراعاة الاهتمامات والأولويات والتنسيق بينها وترتيبها، فالمستحقون يهمهم قدرة مؤسسة الوقف على الوفاء بالمستحقات، وذوو الشأن والعاملون في المؤسسة يهمهم استمرارية المؤسسة[١].

٥) وضع هيكلة إدارية تساعد على اتصال المستحقين بحرية مع مجلس الإدارة، للتعبير عن إدارتهم ومخاوفهم وتحفظاتهم القانونية على أداء المؤسسة[٢].

المطلب السادس:

المعيار السادس: إدارة المخاطر Risk management:

تعتبر إدارة المخاطر في المؤسسات والمنشئات في الوقت المعاصر من أهم عوامل نجاح المنشأة اقتصاديا واستثماريا، ومن أهم أدوات ومعايير الحوكمة العالية، ولأن مؤسسة الوقف تهدف إلى الاستمرارية وتنمية مواردها والدخول في المجال الاستثماري، كان ولابد من الاهتمام بإدارة المخاطر، وقد تزايد الاهتمام مؤخرًا بمبادئ ومعايير إدارة الخطر لجميع المنشئات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة، ومعلوم لدى المختصين أن مجال الأعمال والتجارة والاستثمار مربوط بوجود الخطر[٣]، والخطر له مفاهيم ومعاني ولكن قد يعطى له مفهوما عاما وهو "تأثير

---

(١) معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سابق.

(٢)حوكمة الشركات، د. محمد علي سويلم، ص ٤٧.

وينظر: د. إلياس نصيف، مرجع سابق، ص ١٠٩.

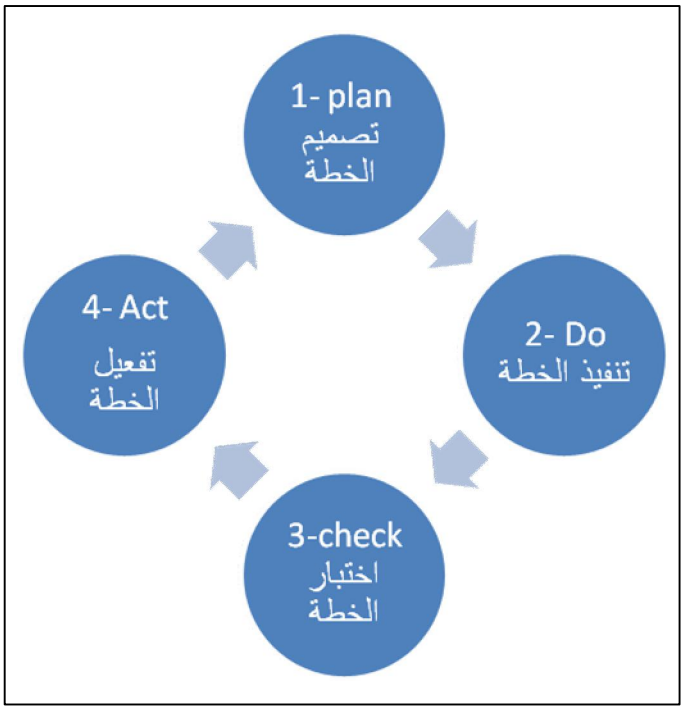
(٣) تشير الدراسات أن ٥٠٪ من المنشئات الصغيرة والمتوسطة تعلق نشاطها بعد خمس سنوات فقط من نشأتها بسبب تعرضها للمخاطر والخسائر، والوضع أفضل حالًا في المنشئات الكبيرة بسبب تطبيقها أكثر لمبادئ ومعايير إدارة الخطر.

ينظر:

risk https://www.iso.org/publication/PUB100367.html risk management, ISO 31000:2009, p9.

عدم اليقين بالأهداف"، "The effect of uncertainty on objectives"[١]، ومنشأ عدم اليقين أما المعلومات غير المتوفرة أو المغلوطة أو غير الدقيقة أو التحليلات الشاذة للمعلومات، ويمكن تقيس الخطر بخطوات أربعة رئيسية تشكل دائرة إدارة الخطر، تسمى دائرة Deming cycle :

- الخطة Plan، بمعنى وضع إطار لإدارة الخطر في المؤسسة بالإجابة عن سؤال، ماذا تنوي المؤسسة فعله؟
- تنفيذ الخطة Do.
- اختبار الخطة، بمعنى هل الخطة تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة Check.
- التفعيل للخطة، كيف تحدد طرق تحسين الخطة في الدورة التالية، act[٢].



هذه الدائرة لكي تكون فعالة في إدارة المخاطر داخل المؤسسة الوقفية لابد من تطابقها مع هذه الأهداف والمبادئ العامة في إدارة الخطر:

١) إدارة الخطر تخلق وتحمي القيمة المراد تحقيقها.

٢) إدارة الخطر متكاملة مع كل العمليات المنظمة داخل المؤسسة ومرتبطة بها.

---

(١)Graham Caddies, "compliance and risk management", p3.

(٢) Graham Caddies، مرجع سابق، p13.

٣) إدارة الخطر جزء رئيس من اتخاذ القرار الإداري ويتوجب على من يتخذ القرار أن يلاحظ المخاطر المتعلقة باتخاذ القرار وتطبيقه والخيارات المتاحة.

٤) يجب أن تعالج إدارة الخطر الشك وعدم اليقين في الخطط المرسومة وتوضحها بدقة.

٥) تلتزم إدارة المخاطر بالمنهجية العلمية الصحيحة التي تعتمد على المصادر الموثوقة في الحصول على المعلومة وتحليلها حسب أصول المهنة للوصول إلى نتائج موثوقة، لكي تجنب المؤسسة الوقفية الوقوع في المخاطر خصوصًا في مجالات الاستثمار[١].

٦) اعتماد أدارة المخاطر على أفضل المعلومات المتاحة الموثوقة، وتحللها حسب ملحوظات أصحاب المصالح من المستحقين والملاك وأيضًا على الخبراء في التخصصات الدقيقة، ومع ذلك فإن مسؤولية صانع القرار كبيرة في التدقيق بين الخيارات، ومعرفة مدى الاختلاف بين الخبراء في الآراء وأخذها بعين الاعتبار.

٧) يجب تصميم إدارة المخاطر لتتماشى مع المخاطر الداخلية للمؤسسة والخارجية.

٨) يجب أخذ العوامل الخارجية المتعلقة بالتشريعات والأعراف، والنظام العام والأخلاق بعين الاعتبار.

٩) الالتزام بالشفافية العالية والشاملة والافصاح عن جميع المخاطر المحدقة والمحتملة في الوقت المناسب دون تأجيل، وعلى صناع القرار أن تكون صلتهم بإدارة المخاطر مباشرة، وأن تؤخذ آراء أصحاب المصالح من مستحقين بعين الاعتبار عند تحديد معايير المخاطر[٢].

١٠) يجب أن تتحلى إدارة المخاطر بالحيوية اللازمة التي تساعدها على التكيف مع التغيير واستشعار الخطر مع حدوث أحداث خارجية وداخلية جديدة وطارئة.

١١) وضع خطة إستراتيجية لإدارة المخاطر تكون جزءًا من الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الوقف.

١٢) وضع وتحديد إطار عام للمخاطر يضمن قياس وتقييم كفاءة إدارة المخاطر، والابلاغ عن أي معلومات يمكن تعين الخطر ونوعه وتأثيره على المؤسسة، ومن ثم مسائلة صناع القرار على جميع المستويات[٣].

١٣) تنفيذ خطة إدارة المخاطر يتم حسب الخطوات الآتية:

- التواصل مع المختصين والخبراء وأصحاب المصالح لتحديد المخاطر الخارجية والداخلية.
- تصنيف الأخطار الداخلية والخارجية، ووضعها في جداول حتى تسهل عملية تقييمها وتحليلها.

---

(١) معايير ISO لإدارة الخطر، مرجع سابق.

(٢) graham caddies، مرجع سابق.

(٣) معايير ISO لإدارة الخطر، مرجع سابق.

- التعريف بالأخطار بعد تصنيفها، من ناحية كيف ومتى ولماذا؟ تؤثر على الأهداف والنتائج.
- تحليل الأخطار وتقييمها وتحديد مستوى الخطر ونتائج الخطر إذا لم يحد منه.
- معالجة الخطر بتنفيذ خطط إستراتيجية فعاله لتجنبه أو الحد منه، والتقليل من تكلفته.

مراجعة ومراقبة حصر الأخطار وتقييمها وطرق الحد منها بشكل مستمر[١].

الحوكمة والالتزام وإدارة المخاطر:

عندما نتحدث عن إدارة المخاطر فنحن نتحدث عن عنصر ومكون رئيس لإدارة الأعمال، وعن الحوكمة السليمة للعديد من التنظيمات، في مجالات مثل السلامة والبيئة ومعايير الجودة والأداء، وإدارة المخاطر الفعالة تعني وجود عناية فائقة بالالتزامات النظامية الواجبة، بوضع نظام إداري تحرص من خلاله المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها النظامية، حتى لا تتعرض للمخاطر، ويكون ذلك بوضع مبادئ منها:

١) أنظمة داخلية فعالة مطبقة وليست نماذج ورقية، تعتمد على الدعم اللوجستي للتنفيذ.

٢) التشديد على تحقيق النتائج التي لم تتم بعد، من خلال فرض رقابة على النتائج.

٣) وجود سياسات عمل تحدد الأعمال المطلوبة وغير المطلوبة أو غير المقبولة في المؤسسة.

٤) كتابة تقارير كاملة وشفافة عن أداء العمل فيها تدقيق ورصد وفحص للمعلومات.

٥) قياس مستوى الانضباط والامتثال والالتزام بالعمل والمهام المطلوبة[٢].

وهنا نؤكد على أن إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية تحتاج إلى بحث مستقل، بصفتها من أهم مكونات الحوكمة الإدارية وخصوصًا في المؤسسات الوقفية الاستثمارية، مع التأكيد على أن إدارة المخاطر أصبحت أكثر أهمية في جميع المنشئات الاستثمارية وغير الاستثمارية، الصغيرة منها والكبيرة والمتوسطة، وفي المؤسسات المالية الإسلامية ظهرت مجموعة من المطالبات التي تؤكد على أهمية البحث في تخصص الهندسة المالية، وكيف يمكن خلق وتصميم أدوات تحوط مالية إسلامية، تبتعد عن أدوات التحوط المالية التقليدية مثل المشتقات المالية، والتي تعتبر وسيلة وأداة من أدوات إدارة المخاطر، ويضاف إلى هذا في المنشئات الأخرى الاعتماد على عقود التأمين التجارية، في محاولة منها لتفتيت الأخطار المحدقة بالمنشأة، وأرى أنه يجب على المؤسسات الوقفية الابتعاد عن هذه الطرق التقليدية لتفتيت الأخطار، بل يجب عدم المخاطرة بأموال الوقف أو تعريضه

---

(١) graham caddies، مرجع سابق.

(٢) المرجع نفسه.

للمجازفة والمقامرة في عمليات استثمارية عالية المخاطر، وسياتي معنا بإذن الله التفصيل في ضوابط استثمار الوقف[١].

المطلب السابع:
المعيار السابع: الرقابة على سياسات صرف الغلة والأجور والمكافآت.

يعتبر صرف غلة الوقف الركيزة الجوهرية لفكرة الوقف، لأن الوقف وضع لتسبيل الثمرة وصرف الغلة قربة لله ـــ عز وجل ـــ، مع ملاحظة أن صرف الغلة يتعارض صرف مكافآت لمجلس الإدارة ومجلس النظارة، والأجور الملائمة للعمال، ومن هنا تأتي أهمية كل من المبادئ الآتية:

١) وضع سياسات معينة لتوزيع الغلة حسب شروط الوقف، وتعتمد في وضعها على العدالة والمساواة بين المستحقين.

٢) وضع سياسات وأنظمة واضحة تحدد فيها أجور العامل الأساسية والفعلية والبدلات والمكافآت والحوافز والمزايا العينية.

٣) تحديد كل ذلك في شروط الواقفين يسهل عملية الإدارة، ولكنه تنفيذيا صعب لأن التوسع في أعمال مؤسسة الوقف يحتاج إلى خلق وظائف جديدة، وتحديد أجور إضافية، وهنا يمكن للأنظمة الأساسية أن تكون أكثر مرونة في تحديد الاستحقاقات في مقابل الأجور بحيث تحدد نسب مئوية يجب توزيعها، ونسب أخرى تخصص لأعمال الإدارة والاستثمار.

٤) التغيير في هذه النسب وسياسات الصرف ينبغي الموافقة عليه من المجالس العليا ويصوت عليها ابتداء من أصحاب المصالح.

٥) عملية الصرف للغلة والأجور يجب أن تتم بطريقة دقيقة وشفافة، ويجب على المؤسسة الوقفية أن تحتفظ بالعمليات المحاسبية لإثبات العمليات قانونيا[٢].

المطلب الثامن:
المعيار الثامن: الالتزام بالإفصاح والشفافية.

قد تقدم معنا أن الافصاح والشفافية تعد من أسس الحوكمة العامة، بصفتها إطارا عاما لحوكمة المؤسسات والمنشئات الربحية وغير الربحية، ويضمن هذا الإطار الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ويشمل ذلك المركز المالي للمؤسسة الوقفية والأداء وحقوق المستحقين وحقوق العمال

---

(١) ينظر: التحوط في المالية الإسلامية، د. سامي السويلم، ص١٠.

(٢) معايير هيئة المحاسبة، مرجع سابق، ص ١١٣٠.

والتزامات المؤسسة، ويثور السؤال دائمًا عن المعلومات الواجب على المؤسسة الإفصاح عنها، وماهي المعلومات السرية التي يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بها؟

ويرى كثير من المختصين أن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها هي المعلومات المؤثرة على القرارات الإدارية داخل المؤسسة والقرارات الاقتصادية خارجها[١]، ومن هنا تنشأ ضرورة الإلزام بالإفصاح عن المعلومات من الجهات الرقابية الحكومية، لأن المعلومات قد لا تكون مؤثرة على المستحقين وذوي الشأن فقط بل قد تتعدى الأهمية إلى المجتمع لما يقدمه القطاع الثالث وقطاع الأوقاف من دور حيوي في التنمية، وللإفصاح مبادئ يمكن توضيحها بالآتي:

١) إصدار تقرير دوري أو سنوي يضم القوائم المالية، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية والإدارية وأعضاء المجالس والمدراء، وكل المعلومات المهمة للمستحقين وذوي الشأن والجهات الرقابية.

٢) لابد من الإفصاح عن الأهداف والاستراتيجيات والاستثمارات، ولوائح الأجور وسياسات المكافآت وسياسات الصرف، وقوائم المستحقين، حسب الشروط والأحكام الشرعية.

٣) يلزم الإفصاح عن المخاطر المستقبلية والعجز الاكتواري إن وجد حتى ولو كان محتملا توقعه في المستقبل.

٤) لغة التقرير يجب أن تكون مفهومة وواضحة وحسب الأصول العلمية، لكي يستفيد منها كل من يهمه الأمر.

٥) تعيين متحدث ومسؤول عن إدارة الإفصاح يستطيع التواصل مع المستحقين والجهات الرقابية، وتوضيح ما يشكل من معلومات.

٦) تعزيز الإفصاح والشفافية للثقة المتبادلة مع الجميع داخل منظومة مؤسسة الوقف وخارجها.

٧) دور الإفصاح في تدقيق الأمور المالية والمحاسبية من قبل المدقق والمراجع الخارجي، وتصحيح الاخطاء الداخلية ومعالجتها[٢].

المطلب التاسع:

المعيار التاسع: الالتزام بالأخلاق العامة وتفعيل المسؤولية الاجتماعية

تقدم معنا أن معيار الالتزام بالنظام العام والأخلاق يعد أحد أسس معايير الحوكمة، والتي يجب أن تبنى معايير الحوكمة عليه، وقد تبين أن مفهوم النظام العام والأخلاق والسلوك مصطلح يخضع لثقافة البيئة التي تنشأ فيها المؤسسة الوقفية، وبلا شك أن المرجعية الإسلامية ممثلة في الشريعة الغراء هي العامل المؤثر في تصرفات مؤسسة الوقف، ولذلك يمكن القول:

---

(١) د. محمد علي سويلم، مرجع سابق، ص ١٨٠.

(٢) معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مرجع سابق.

١) يجب على المؤسسة الوقفية الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، والتقيد بالآداب الشرعية في تعاملاتها، ومراعاة مقاصد الشرع المطهر.

٢) يجب على المؤسسة الشرعية الالتزام بالأنظمة والقوانين في الدول الإسلامية التي لا تخالف الشرع.

٣) يجب أن تعرف المؤسسة الوقفية مع من تعمل، وأن يتسم سلوكها بالوضوح والشفافية في تعاملاتها مع الآخرين، حتى لا تتورط في قضايا غسيل أموال أو تتهم بتمويل الإرهاب[١].

٤) مراجعة التزام من يتعامل مع المؤسسة الوقفية بالأحكام الشرعية والأنظمة المرعية قدر الإمكان.

٥) تقيد المؤسسة الوقفية بأخلاقيات السوق، من البعد عن الغش والتحايل واستعمال الرشوة والإغراق للأسواق وغيرها من السلوكيات التي نربى بمؤسسة الوقف أن تنتهجه.

٦) من الأهمية بمكن تحديد الاستثمارات المحرمة شرعا التي لا يجوز لمؤسسة الوقف الدخول فيها ابتداء وفي حالة وجود تعاملات مشبوهة يجب تحديد سياسة لإخراج الأموال المشبوهة أو المحرمة.

٧) وضع سياسة عامة للمسؤولية الاجتماعية تبدأ من تحسين بيئة العمل ومستوى الأجور وحفظ حقوق العمال وتكافؤ الفرص فيما بينهم.

٨) يجب حفظ حقوق العمال كما قدمنا ومنع تشغيل الأطفال واستغلالهم، وفرض سلوك واقعي للعمال يقوم على التواضع والبساطة والاحترام المتبادل بين شاغلي الوظائف العليا والوظائف الدنيا[٢].

٩) وضع تدابير للصحة العامة والسلامة المهنية وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الحرص على الاستثمارات التي لا تضر بالبيئة والصحة العامة[٣].

---

(١) معايير هيئة المحاسبة والمراجعة، مرجع سابق، ١١٥٠.

(٢) المرجع نفسه، ١١٥٦.

(٣)Samuel O. Idown and Walter Leal Filho, Global Practices of Corporate social Responsibility Springer, 2009) p.395. .

وينظر أيضًا:

Radwa Elsaman, "Corporate Social Responsibility in Islamic law: Labour and Employment", Yonsei Law Journal (2011) Vol. 2No. 1 65-93

وموضوع المسؤولية الاجتماعية من الأهمية بمكان بحثه وتفعيله في المجال الوقفي، وقد سبق لي وقدمت ورقة عمل لمركز رافد للاستشارات الوقفية عن أهمية تفعيل المسؤولية الاجتماعية بصفتها طريقة وقفية حديثة في القطاع الثالث.

المطلب العاشر:
المعيار العاشر: الإلزام بأحكام ومعايير الحوكمة

يجب أن تلتزم المؤسسة الوقفية بأسس ومعايير الحوكمة والتراتيب والهيكلة الإدارية، وآليات اتخاذ القرار واحترام الحقوق، والالزام يجب أن يكون مصدره الأنظمة الخارجية والداخلية، ومعلوم في القانون أن من خصائص القواعد القانونية الملزمة ارتباطها بالجزاء، ولذا نقترح كما قدمنا في معايير الحوكمة الخارجية أن تهتم التشريعات والأنظمة بفرض الحد الأدنى والمطلوب من الحوكمة وأن تهتم بتشريعات "جرائم الحوكمة" كما يعبر عنها[1]، بمعنى متى تستحق المؤسسة الوقفية العقوبة في حالة الاخلال بالتزامات الحوكمة؟ والتفصيل أكثر في طرق التفتيش الإداري والتحقيق وإجراءات تحريك الدعاوى العامة ضد تصرفات مؤسسة الوقف.

والالزام الداخلي يجب أن ينص عليه فيه في النظام الأساسي لمؤسسة الوقف وتبين أصوله وأسسه، وتفصله اللوائح التنفيذية، بمعنى وضح لائحة داخلية للحوكمة، وتتولى لجنة الحوكمة والمراجعة الإشراف على تنفيذها وعلى إعداد تقارير تنفيذ الحوكمة ووضع المقترحات المناسبة والحلول للمشاكل التي يواجهها التطبيق، ويكون هناك تواصل مباشر مع الإدارات واللجان الأخرى ذات العلاقة بالحوكمة مثل إدارات المخاطر والاستثمار والالتزام والقانونية.

المبحث الثالث: الأنظمة الداخلية وسياسات العمل:

عطفا على ما سبق من معايير للحوكمة الداخلية، فإن المؤسسة مطالبة بسن أنظمة داخلية تراعي معايير الحوكمة وتراعي معها الهيكلة الإدارية والتراتبية، وتوضح آليات سن القرار الإداري، وتعتمد في ذلك على عدة أمور:

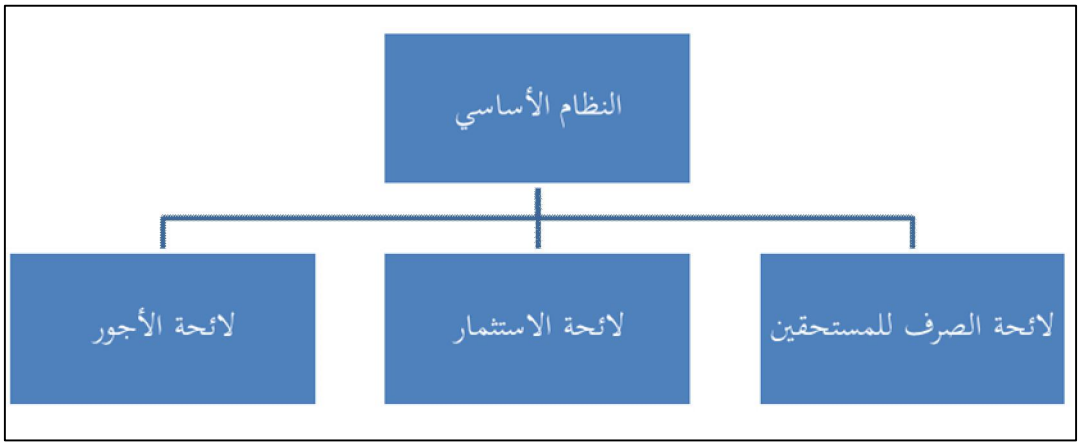
١) النظام الأساسي للمؤسسة الوقفية، والذي يجب أن يشمل على شروط الوقف من زيادة ونقصان، وإدخال وإخراج، وإعطاء وحرمان، وتغيير وتبديل، وإبدال واستبدال[2]، وصلاحيات مجلس النظار ومجلس الإدارة وحقوق المستحقين وآليات تعاطيهم مع القرار الإداري، وضوابط الاستثمار العامة للوقف، ويصاغ كل ذلك بعبارة فقهية وقانونية واضحة، تبتعد عن الغموض واللبس وتميل للتفصيل قدر الإمكان، ويجب أن يلتزم النظام الأساسي بأحكام الشريعة والأنظمة المرعية.

٢) وضع لوائح تنفيذية للنظام الأساسي، ويجب أن ألا تخالف النظام الأساسي، وتكون مهمتها الرئيسة شرح النظام وبيان ما أجمل فيه، مثل وضع لوائح تنفيذية للصرف، وأخرى للاستثمار الخ، بهذا الشكل:

---

(١) د. محمد علي سويلم، مرجع سابق، ص ٤٣١.

(٢) محمد أبو زهرة، مرجع سابق، ص ١٩٤.



٣) يجب أن يراعى في صياغة الأنظمة الداخلية، توضيح القواعد القانونية الآمرة والمكملة، والمقصود من القواعد الآمرة هي التي لا يجوز الاتفاق على مخالفتها، وتصاغ لغويا بعبارات جازمة وآمرة[١]، مثل: يجب ويلزم ويمنع ولا يصح ولا يجوز، وأما القواعد المكملة فيقصد منها تلك التي يجوز الاتفاق على مخالفتها، وتصاغ بألفاظ مثل: يجوز ويصح ولا بأس في الخ، على أن توضح آليات المخالفة مثل أخذ موافقة مجلس النظار أو الجمعية العمومية والمجلس الإشرافي أو يكتفى بأخذ موافقة مجلس الإدارة أو مدير الإدارة.

٤) يجب كتابة سياسات العمل الداخلية لكل إدارة وقسم، لكي يصبح العامل على دراية بالعمل المناط به، ومن ثم يتقيد بالالتزامات المسندة إليه، ويرفق بالسياسات لائحة المخالفات والعقوبات، وقد قدمنا فيما سبق أن سياسة العمل ولائحة العقوبات يجب إيداعها لدى الجهة الرقابية العامة الحكومية، لأنها ستراقب تطبيق القرارات التأديبية داخل المؤسسة الوقفية[٢]، وتعطي العامل في المؤسسة الوقفية الحق بالتظلم من هذه القرارات لدى الجهات القضائية.

(١) ينظر: المدخل لدراسة الأنظمة في المملكة العربية السعودية، زياد القرشي ونايف الشريف، دار حافظ، ص ٤٠.

(٢) في نظام العمل السعودي يجب إيداع سياسات العمل لكل منشاة يزيد عدد عمالها عن ١٠ عمال، ولكل عامل التظلم من القرارات التأديبية لدى الجهات القضائية، وهي مكتب العمل ممثلًا في لجنة فض المنازعات وديًا، ثم اللجنة العمالية الابتدائية والعليا، وفي نظام القضاء الجديد الذي لم يفعل بعد المحكمة العمالية الابتدائية ثم الاستئنافية.

الفصل الخامس
استثمار الأوقاف

المبحث الأول: مفهوم استثمار الوقف:

المطلب الأول: معنى استثمار الوقف:

بلا شك أن من المقاصد والأهداف الجوهرية للأوقاف "استدامة المنفعة" والمحافظة على الأصول وتنميتها، بالقدر الذي يحقق دوام الوقف واستمراريته، والوقف في حقيقته نظام يجمع بين مقاصد التبرع والصدقة وحسن الإدارة، ومن هنا دعت الحاجة إلى مفهوم "الاستثمار Investment" للأوقاف، ولكن قبل التأكيد على أهمية الاستثمار ينبغي أن نحدد معناه، فيمكن القول أن الاستثمار هو "توظيف رأس المال لتحقيق أرباح وزيادة رأس المال الثابت"(١).

أو هو توظيف "المدخرات في تكوين عمليات انتاج وخدمات، والمحافظة على الطاقة الإنتاجية وتجديدها"(٢)، وهذه المفاهيم تدور حول وجود مدخلات معينة مثل الوقت والمال والجهد تحتاج إلى توظيفها بطريقة مهنية لتحقيق مخرجات وأرباح وعوائد إضافية، وهذا المعنى للاستثمار يتوافق مع المعنى اللغوي الذي يدور على معاني التثمير والتنمية والاتجار بالأموال(٣).

ولذا يمكن هنا أن نقول: "استثمار الوقف" مصطلح مركب يقصد منه "تنمية ما حبس أصله وسبلت ثمرته وغلته بالطرق الشرعية"(٤)، أو هو "تنمية الأموال الوقفية سواء كانت أصولا أم ريعًا بوسائل ومجالات استثمارية مباحة شرعًا"(٥).

وقد عرفه مجمع الفقه الإسلامي استثمار الوقف بأنه: "يقصد منه تنمية الأموال الوقفية سواء أكانت أصولًا أو ريعًا بوسائل استثمارية مباحة شرعًا"(٦).

---

(١) ينظر:

Tejvan Pettinger, Definition investment, investor and savings, http://www.economicshelp.org/blog/tag/investment/

(٢) ينظر: مبادئ علم الاقتصاد، د. حسين عمر، دار الكتاب، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠م، ص ٣٧.

(٣) لسان العرب، ابن منظور، مادة: "نسل".

(٤) استثمار الأوقاف، د. أحمد الصقيه، دار ابن الجوزي.

(٥) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، بالكويت، ص ٤١٤.

(٦) قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي، رقم ١٤٠، (٦/ ١٥)، الدورة الخامسة، ١٤٢٥ه.

المطلب الثاني: أهمية استثمار الوقف:

هناك عدد من الأسباب التي تجعل استثمار أموال الوقف عاملًا مهمًا في صناعة الأوقاف وتطورها، وهي أسباب شرعية واقتصادية ومالية ويمكن توضيحها بالآتي:

١) أن الوقف قائم في ذاته على حبس أصل المال وتسبيل الغلة والثمرة وهذا المفهوم يتوافق مع أصل الاستثمار الذي يراد منه تكثير الثمرة والمحافظة على رأس المال.

٢) أن الوقف صدقة متعدية ومعلوم أن الصدقات المتعدية النفع، أنفع للإنسان والمجتمعات المسلمة من الأعمال القاصر نفعها او المحدود، ومن هنا يتأكد أهمية استثمار وتنمية الوقف حتى يزيد نفعه وتعظم بركته.

٣) أن المحافظة على أموال الوقف أمر واجب شرعا، ومن أسباب حفظه الاتجار به كسائر الأموال التي حث الشارع على الاتجار بها وعدم تركها تتناقص أو تأكلها الصدقات الواجبة، وغير ذلك من أسباب تقلص الأموال اضمحلالها[١].

٤) ومن الأسباب الاقتصادية، توزيع الطلب والضغط على رؤوس الأموال وتكثير المصروفات والإنفاق الداخلي للوقف[٢].

٥) توزيع قاعدة الإنتاج، وهذا بالضرورة يؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاج، ويزيد من القيمة المضافة للإنتاج.

٦) يقلل من الاحتياج للعمالة لكل وحدة إنتاجية متى ما كان هناك حلول ابتكارية استثمارية مناسبة بمعايير منضبطة[٣].

٧) من الأسباب المالية إدارة المخاطر بهندسة أساليب استثمارية للتحوط، وتوزيع الأضرار وتفتيتها[٤].

هذه أسباب شرعية واقتصادية تؤكد أهمية استثمار الوقف، لتعزيز تطوير وتنمية الأوقاف وحتى تسهم الأوقاف بشكل إيجابي في بناء تنمية مستدامة داخل المجتمعات.

المطلب الثالث: أنواع الاستثمارات الوقفية:

يمكن وضع عدة أنواع لاستثمار الوقف باعتبارات كثيرة ومتنوعة منها:

- تقسيم الاستثمار باعتبار نوع الاستثمار في الأصول إلى:

١) الاستثمار العيني ويقصد به الاستثمار في الأموال العينية سواء كانت عقارًا أو منقولًا.

---

(١) ينظر: د. أحمد الصقية، مرجع سابق، ص ٦٨.

(٢) Vslentino Piana, investment, http://economicswebinstitute.org/.

(٣) المرجع نفسه.

(٤) ينظر: د. سامي السويلم، مرجع سابق، ص٢٠.

٢) الاستثمار المالي وهو الاستثمار في الأوراق المالية، الأسهم والسندات التمويلية[١].

- تقسيم الاستثمار باعتبار مدة الاستثمار إلى:

١) استثمار طويل الأجل.

٢) قصير الأجل.

٣) متوسط الأجل[٢].

- تقسيم استثمار الوقف بالنظر إلى أموال الوقف على:

١) استثمار لأصول الوقف وأملاكه.

٢) استثمار لإرادات وغلة الوقف[٣].

- تقسيم استثمار الوقف بالنظر إلى مكان الاستثمار:

١) استثمار في قطاع حكومي.

٢) استثمار في قطاع خاص[٤].

هذه جملة من التقاسيم والأنواع باعتبارات متعددة وهي تعطينا تصور عام عن أنواع الاستثمار الوقفي.

المبحث الثاني: معايير استثمار أموال المؤسسة الوقفية

قرار استثمار أموال الوقف هو قرار إداري خاضع لإدارة الوقف وفقا لشروط الواقف، وقد قدمنا أهمية تحول الوقف إلى مؤسسة وقفية، تؤسس على وجود عمل إداري مؤسسي يقوم على تقنين القرارات الإدارية وآلية التعاطي معها ورقابتها بتفعيل معايير الحوكمة الخارجية والداخلية القائمة على الأسس العامة للحوكمة، لضمان اتخاذ قرارات إدارية محكمة تصب في مصلحة الوقف، ولأهمية استثمار أموال الوقف وخطورته بصفة خاصة من بين القرارات الإدارية وللتأثير المباشر للاستثمار على الوقف أو على المستحقين نشأت أهمية وضع معايير خاصة بالاستثمار تنظم عمليات استثمار الأوقاف بالطرق الصحيحة شرعًا ونظامًا.

ولذلك نضع بعض المعايير التي تنظم عملية استثمار أموال الوقف، ونوضحها بالآتي:

---

(١)تقسيم الاستثمارات، حامد العربي الخضيري، دار الكتب العلمية، القاهرة، ٢٠٠٠م، ص ٤٨.

(٢)المرجع نفسه، ص ٤٥.

(٣) ينظر: استثمار موارد الوقف، أ. د. خليفة بابكر الحسن، مجلة مجمع الفقه الإسلامي، ص ١٨، ص ١١٢.

(٤) المرجع نفسه.

١) مشروعية الاستثمار، سواء كانت المشروعية الشرعية بكل تأكيد وهي الأصل أو المشروعية القانونية، ونقصد بالمشروعية الشرعية كون الاستثمار مأذون فيه شرعا، بحيث يمنع استثمار أموال الوقف في المحرمات والشبهات قدر الإمكان، لأن الوقف قربة في ذاته ويجب تجنيبه الأمور المحرمة ولأن الله طيب لا يقبل إلا طيبًا، والمحرمات في المعاملات تدور على تحريم الربا والغرر والميسر، فكل معاملة تحتوي على ربا، أو غرر فاحش محرم، أو مخاطرة ومقامرة ومجازفة بأموال الوقف فلا يجوز شرعًا استثمار أموال الوقف وعوائده فيها[١].

٢) يجب أن يحقق الاستثمار مصلحة راجحة للوقف، ويتفق مع مقاصد الوقف ببقاء عينه ودوام نفعه، وتقدم معنا أهمية وجود دراسات تساعد على استشراف المستقبل وجدوى الاستثمار، والمخاطر التي قد يتعرض لها وكيفية إدارتها لتحقيق مصلحة راجحة.

٣) يجب ألا يعرض الاستثمار أموال الوقف للتلف بالكلية، أو تذهب أصل الوقف، أو تتغير معه ملكية الوقف.

٤) ينبغي تنوع مجالات الاستثمار لتقليل المخاطر على أصول وأموال الوقف، وأن تدرس بشكل علمي ومهني، مع الموازنة بين الأرباح والخسائر لتجنب الاستثمارات الأكثر مخاطرة، وتحقيق أرباح أكثر.

٥) يجب على صناع قرار الاستثمار ملاحظة دراسات الجدوى الاقتصادية واحتمالية تباين آراء الخبراء واختلافهم، وعليهم مناقشة ذلك والترجيح بين الآراء مع أخذ الاحتياط اللازمة عند اتخاذ القرار.

٦) يجب الإفصاح الدوري عند الاستثمارات وعن العوائد، وأيضًا الإفصاح عن المخاطر المحتملة بشكل مبكر لتجنبها.

٧) يجب مراعاة شروط الوقف في الاستثمارات، والمعايير والضوابط التي يضعها الواقفون في الأنظمة الأساسية وصكوك التأسيس الوقفية، على أنه متى ما أغفل شرط الاستثمار ولم يوضح فيجب أن يرجع في الإذن باستثمار الوقف إلى الحاكم الشرعي بعد تغليب مصلحة استثمار الوقف للمصلحة الراجحة حتى لا تتعطل منافع الوقف، ويستمر في عطائه التنموي المرجو منه[٢].

٨) يجب ألا تتعلق بأموال الاستثمار حقوق للمستحقين لم تصرف بعد، ولذلك يجب سد حاجات المستحقين الضرورية والوفاء بحقوقهم.

٩) عند تزاحم وتعارض المصالح، بين المستحقين وبين مصلحة تنمية الوقف والمحافظة عليه واستمراره، يرجح جانب الابقاء على الوقف، فإذا كان الاستثمار مشروطا من الواقف قدم الشرط، وإذا لم يكن مشروطًا وجب

---

(١) قرار مجمع الفقه الدولي المنبثق عن منظمة المؤتمر الإسلامي رقم ١٤٠/ ٦/ ١٥.

(٢) ينظر: أساليب استثمار الأوقاف وأسس إدارتها، ندوة دور الوقف التنموي، أ. د. محمد أحمد صالح، ص ١٧٩.

الرجوع إلى إذن الحاكم الشرعي، وعلى الصيغ الوقفية في المؤسسات الوقفية الحديثة تجنب مثل هذه الحالات قدر الإمكان، وضبط معايير الاستثمار بضوابط الحوكمة العالية بحيث تتخذ آليات الاستثمار بقرارات إدارية مقننة.

١٠) يجب رد الغلة المحصلة من عين الوقف للوقف نفسه، لأن ما يحصل من عين الوقف ليس للموقوف عليهم حق فيها، وإنما حقهم في المنفعة والغلة لا العين[١].

١١) على مجلس النظار أن يراعي الأصلح والأحظ للوقف، وعليهم السعي قدر الإمكان إلى عمارة الأوقاف وتنميتها، واستئذان الحاكم الشرعي متى ما خلى صك الوقفية من شرط الاستثمار، لأنهم مأمورون شرعا بحفظ أموال الوقف من الزوال والهلاك ومنع تعطل منافعه وتنميته ودوام الانتفاع به.

١٢) يجب ملاحظة أن استثمار الوقف الذي هو ضرورة لبقاء الوقف والذي هو أصل تحبيس الأصل وتسبيل الثمرة لا يشترط فيه إذن أحد[٢]، لأنه الأصل في مفهوم ومعنى الوقف، مثل إجارة عين الوقف واستغلالها.

١٣) كل هذه الضوابط والمعايير يجب صياغتها بشكل قانوني، فتصاغ المعايير العامة للاستثمار وآلية اتخاذ القرار الإداري بالاستثمار وطرق الاستثمار المحظورة في النظام الأساسي لمؤسسة الوقف، ثم تصاغ لائحة داخلية للاستثمار تراعي التفاصيل من أخذ الدراسات اللازمة مثل دراسة الجدوى ودراسة إدارة المخاطر، والخطوات الواجبة لإصدار قرار إداري بالاستثمار.

طرق استثمار أموال الوقف:

بلا شك بأن الاتجار بالأموال وتنميتها لم يكن وليد الحاضر المعاصر الذي نعيشه، فالمجتمعات القديمة والحديثة درجت على تنمية أموالها وتكثيرها وتحقيق قيم مضافة داخل المجتمعات، إلا أن المجتمعات المعاصرة لا ينكر أحد أنها خلقت فرصًا استثمارية أكثر ومتنوعة، بحكم التطور التقني والحاسوبي والصناعي بعضها يؤثر تأثيرًا مباشرًا في خلق اقتصاد حقيقي، وبعضها الآخر لا يحقق إلا تكثير رؤوس الأموال على حساب الإنتاج والاقتصاد الحقيقي.

من هذا المنطلق نستطيع أن نقسم طرق استثمار الأوقاف مثل بقية الاستثمارات إلى:

١) طرق قديمة تقليدية.

٢) طرق حديثة معاصرة[٣].

---

(١) د. أحمد الصقيه، مرجع سابق، ص ٨٨.

(٢)منذر قحف، مرجع سابق، ص ٢٣٢.

(٣) ينظر: استثمار الوقف وطرقه القديمة والحديثة، د.علي محيي الدين القرة داغي، ص ٢.

وسنعرض لبعض هذه الطرق الاستثمارية التقليدية والمعاصرة، مع بيان الضوابط والمعايير التي يجب توافرها للاستثمار لضمان وجود حوكمة عالية.

المطلب الأول: طرق الاستثمار التقليدية:

بالرجوع إلى الطرق التي كان يمارسها المسلمون منذ فجر الإسلام، للاحظنا أن هناك طرقًا درج عليها المسلمون لعمارة الوقف والاتجار به واستثماره، وعدم تركه لصوارف الدهر حتى تتعطل منافعه، وقد قادت جهود كثير من الفقهاء إلى تفصيل أحكام طرق إعمـــار واستثمـــار الوقف في كثير من الحالات، وبلا شك أن المسلمون درجوا على تقليد بعضهم والاستفادة ممن سبقهم في آليات وطرق استثمار الوقف، وقد كانت كثير من هذه الجهود تتمحور حول "العقار أو المنقول المرتبط بالعقار" أو ما يسمى عند القانونيين العقار بالتخصيص وهو المنقول المخصص لخدمة العقار مثل آلات الرعي والحراثة أو الأثاث وغيرها، وهذا التمحور حول العقار كان لأسباب منها:

١) أن بعض الفتاوى الفقهية كانت تميل إلى تجويز وقف العقار دون المنقول.

٢) أن العقار هو أكثر الأموال استدامة وهو ما يحقق أبدية الوقف.

٣) أن وقف المنقول في الغالب يقصد به الانتفاع بالمنفعة مباشرة بصفته وقفا مباشرا مجردًا من الاستثمار، مثل وقف الدروع والسيوف والخيول في الجهاد، أو وقف الفؤوس والمعاول لحفر المقابر وتجهيز الجنائز وغيرها[١].

٤) الصيغ الوقفية التي تشترط نوعا واحد من الاستثمار، مثل زراعة الأرض، أو إجارتها، وهو بلا شك يحد من استثمار وعمارة الوقف.

هذا التمحور الغالب حول العقار جعل طرق الاستثمار محصورة في مجالات محدودة تتناسب مع طبيعة العقارات، والتي من أبرزها: الإجارة، والحكورة، زراعة الأراضي الموقوفة، والمساقاة، ولعلنا نبحث كل طريقة على حدة ونضع بعضا من الضوابط التي تساعد على حوكمة الاستثمار بهذه الطرق حوكمة عالية.

الإجارة والحكورة:

التمحور الواضح للأوقاف حول العقار جعل الإجارة أبرز طرق الاستثمار الوقفي التقليدي، وقد فصل الفقهاء أحكام الاجارة وعرفوها بأنها أجرة تؤخذ على بيع المنافع[٢]، أو هي عقد على منفعة مباحة معلومة تؤخذ شيئا

---

(١) د. خليفة بابكر الحسن، مرجع سابق، ص ١٨.

(٢) المغني، لابن قدامه ٧/ ٥٣٠.

فشيئًا[١]، وقد أجمعوا على جوازها في الجملة إلا أن الحنفية خالفوا في كونها بيع للمنافع لأن المنافع عندهم ليست مالًا[٢]، ولكنهم اتفقوا مع الجمهور على جوازها.

والإجارة تأخذ أشكالًا كثيرة، كإجارة الأصل لمدة قصيرة أو لمدة طويلة (وهو ما يعرف بالحكر)، وتكون الأجرة منجمة على مدد محددة، أو تكون الأجرة معجلة، أو إجارة كل أجزاء الأصل أو بعض أجزائه دون بعض، وهذه الأشكال بطبيعة الحال انسحبت على إجارة الأوقاف، ولأن الوقف قربة لله ـــ عز وجل ـــ فيه حق لله ـــ عز وجل ـــ، ومرتبط به بحقوق آدميين وهم الموقوف عليهم، وضع بعض الفقهاء احكاما خاصة لإجارة الوقف تراعي هذه الحقوق وتراعي المقصد الشرعي للوقف الذي يراد منه الديمومة والاستمرار والتأبيد، مثل تحديد مدة اجارة الوقف وعدم جواز أجارته لمدة طويلة، مراعاة لحال الوقف ومصالحه كما درج عليه كثير من فقهاء الحنفية والمالكية والتي أتت تفصيلاتهم دائرة على مصلحة الوقف بتقليل مدة الإجارة[٣]، وقد اشتراط بعض الفقهاء أن توافق أجرة الوقف أجرة المثل، كما ذهب إليه الشافعية والحنابلة، لأهمية تغير أجرة المثل وتأثيرها في إجارة الوقف، وذهب بعضهم إلى تضمين الناظر الفرق بين أجرة الوقف وأجرة المثل[٤]، ولهذا يمكن أن نضع جملة من معايير إجارة الوقف تساعد على تنفيذ حوكمة إجارة الوقف بصورة عالية، ويمكن توضيحها بالآتي:

١) يجب أن يكون عقد الاجارة محررًا ومحددًا، ونقصد بكونه محررًا أي مكتوبًا ومصاغًا بشكل قانوني واضح ومفصالا فيه الحقوق والالتزامات، على المؤجر وعلى المستأجر، ونقصد بكونه محددًا أي محدد المكان والزمان، فيحدد هل يؤجر كامل الوقف أو جزء منه، وكم مدة العقد.

٢) إذا كانت الإجارة هي الطريقة الرئيسة التي تعتمد عليها مؤسسة الوقف الاستثمار، فينبغي وضع شروط للإجارة في عقود وصكوك الوقفية التأسيسية والأنظمة الأساسية، وذلك من حيث المدة ونوعية المستأجر وطريقة توزيع الأجرة.

٣) يجب مراعاة عدم إجارة الوقف مددًا طويلة إذا كان ذلك مؤثرا على الأجرة، إلا بعد موافقة المجالس المعنية مثل مجلس النظار ومجلس الإدارة أو تصويت الجمعيات العمومية الإشرافية.

---

(١) كشاف القناع ٣/ ٥٤٦

(٢) حاشية ابن عابدين، ٤/ ٤٠٤

(٣) البحر الرائق، ص ٢٤٨، الشرح الصغير ٤/ ١٣٤.

(٤) نهاية المحتاج ٥/ ٤٠٣، كشاف القناع ٢٩٧/ ٤.

٤) يجب تضمين عقد الإجارة الشروط والبنود التي تحفظ حقوق الوقف، من ناحية تغير أجرة المثل، أو التأجير من الباطن، أو تفصيل ضمان المستأجر وغيرها من الأمور.

٥) يجب أن تراعي صيغة عقد الاجارة حالة الوقف إذا كان محتاجا للتعمير أو الاستصلاح، فيمكن هنا أن يؤجر الوقف بالصيغة المناسبة لحالته، مثل: صيغة تعجيل الأجرة أو صيغة الإجارة بأجرتين[١]، أو صيغة الحكورة، ويجب أن تعرض هذه الصيغ على مجلس النظارة والرقابة لاجازتها.

٦) يجب على مجلس النظارة التدقيق في صيغ الإجارة والنظر في مدى موافقتها مع الأحكام الشرعية وشروط الواقف، وتقديم دراسات شرعية لصيغ العقد.

٧) يجب على مجلس النظارة وضع ضوابط شرعية يجب مراعاتها عند التطبيق لكل صيغة إجارة لتسهيل الرقابة على المراقبين الشرعيين.

٨) يجب التدقيق في ائتمان المستأجر ووضع شروط وضوابط تؤكد قوة ائتمانه قبل توقيع العقد معه، مع أخذ الضمانات اللازمة للوفاء بالأجرة.

المزارعة والمساقة:

من الطرق التقليدية التي تعارف عليها الناس قديما، فالمساقاة يقصد بها "أن يدفع الرجل شجرة إلى آخر ليقوم بسقيه وعمل سائر ما يحتاج إليه بجزء معلوم له من الثمرة"[٢]، وأما المزارعة فقال في الكشاف هي" دفع أرض وحب لمن يزرعه ويقوم عليه أو دفع مزروع لمن يعمل عليه بجزء مشاع معلوم من المتحصل"[٣]، ونلاحظ أن كثير من أوقاف المسلمين القديمة عبارة عن أراضي زراعية، بل وإلى وقت قريب جدا، حيث كانت الزراعة ولا زالت تشكل موردا من الموارد الحيوية التنمية لكثير من بلاد المسلمين، إلا أن عزوف بعض الناس عن مباشرة الزراعة بنفسه قد يسبب عائقا للأوقاف الزراعية، ولكن قد تحله عقود المزارعة والمساقاة، بدفع الأوقاف الزراعية إلى من يستصلحها، وعلى مؤسسة الوقف أن تراعي أمورا مهمة منها:

١) كون عقود المزارعة والمساقاة محررة ومحددة كما قدمنا في عقود الإجارة.

٢) دراسة جدوى زراعة الأرض واستصلاحها قبل الدفع بها لمن يزرعها ويسقيها.

---

(١) يقصد بالإجارة بأجرتين، أخذ أجرة كبيرة معجلة لاستصلاح العقار والوقف وأجرة صغيرة سنوية.
ينظر: استثمار الوقف وطرقه القديمة والحديثة، ينظر: استثمار الوقف، د. القرة داغي، مرجع سابق.

(٢) المغني ٧/ ٥٢٧.

(٣) كشاف القناع ٣/ ٥٣٢.

٣) تحديد النسبة المعلومة من الثمرة لكل من الطرفين.

٤) تحديد مسؤوليات والتزامات كل من مؤسسة الوقف والساقي والمزارع، وتضمين ذلك في العقد من حيث توفير الحبوب والآلات المستخدمة وعلى من يكون الجذاذ والصرام مع مراعاة الأحكام الشرعية وشروط الوقف في ذلك.

٥) على مجلس النظارة مراجعة العقود ومراقبة أدائها ووضع ضوابط لرقابتها.

المطلب الثاني: الطرق المعاصرة:

أولًا: وقف النقود والبنك الوقفي:

الوقف في أصله عين يمكن الانتفاع بها مع بقاء أصلها، وهو ما جعل الوقف يتمحور في الغالب ـــ كما سبق وبينا ـــ حول وقف العقارات أو المنقولات التي لها علاقة بالعقار، ولنفس السبب اختلف الفقهاء في وقف العين التي تتلف باستيفائها مثل: الدراهم والدنانير، إلا أن بعض الفقهاء ذهبوا إلى جواز ذلك مثل محمد بن عبد الله الأنصاري صاحب زفر من الحنفية[١]، حيث قال: "تدفعون الدراهم والدنانير للمضاربة ثم تتصدقون بربحهما"[٢]، وهو مذهب كثير من المالكية[٣]، واختاره شيخ الإسلام ابن تيمية حيث قال: "ولو قال الواقف وقفت هذه الدراهم على قرض المحتاجين لم يكن جواز هذا بعيدًا، وإذا أطلق وقف النقدين ونحوهما مما يمكن الانتفاع ببدله فإن منع صحة هذا الوقف فيه نظر، خصوصًا على أصلنا فإنه يجوز عندنا بيع الوقف إذا تعطلت منفعته"[٤].

وهذه الطريقة في الوقف التي أفتى بها الفقهاء قديما، تعد من الطرق المتجددة التي يحسن الاستفادة منها في عصرنا، خصوصا مع حاجة الناس للسيولة والاقتراض، وانتشار البنوك التقليدية الربوية، وقد أحسن المجمع الفقهي الإسلامي الدولي في قراره رقم ١٤٠ (٦/ ١٥) في دورته الخامسة عشرة والمنعقد بمسقط عام ١٤٢٥هـ، عندما قرر أن: "وقف النقود جائز شرعا، لأن المقصد الشرعي من الوقف وهو حبس الأصل وتسبيل المنفعة متحقق فيها، ولأن النقود لا تتعين بالتعيين وإنما تقوم أبدالها مقامها".

وأرى أن هذه الطريقة من أهم الطرق المعاصرة التي يجب أن تركز عليها المؤسسات الوقفية وتبعثها من جديد بصفتها طريقة بديلة للبنوك التقليدية، مع ضرورة وقوف القطاع الثالث والمؤسسات غير الربحية جنبا إلى جنب مع

---

(١) فتح القدير ٦/ ٢١٩.

(٢) المرجع نفسه.

(٣) مواهب الجليل ٦/ ٢٢.

(٤) الاختيارات للبعلي، ص١٧١.

المؤسسات الوقفية لتفعيل أصول ومبادئ الاقتصاد الإسلامي بعيدًا عن محاكاة البنوك التقليدية التي تجر إلى كثرة الحيل ومضاهاة المنتجات التقليدية الربوية، وهذه المحاكاة بلا شك تقود إلى تشويه دور الاقتصاد والمالية الإسلامية، وينبغي مراجعة تنظير رواد الاقتصاد الإسلامي في الاعتماد في التمويل على "تاجر الأموال" البنك، لأن البنك حقيقة لا يريد النزول إلى السوق ولا الدخول في المضاربة والمشاركة وإنما مقصده المتاجرة بالمال إقراضا واقتراضا، وقد حاول رواد الاقتصاد الإسلامي جاهدين إلى جر البنك إلى المضاربة والمشاركة دون جدوى، فبدأوا بصيغ الاستصناع والمرابحة للآمر بالشراء آملين أن يرتقى الحال إلى عقود المضاربة والمشاركة، فإذا بالحال يتراجع إلى صيغ الإجارة المنتهية بالتملك، ومن ثم إلى صيغ التورق، ثم ننتهي إلى حيل صريحة على الربا في مثل: صيغ التورق المنظم ومقلوب التورق[١].

وعلى كل حال، لست هنا بصدد تقييم دور البنوك الإسلامية ومدى نجاحها، ولكن طريقة وقف النقود التي أفتى بها الفقهاء قديما، طريقة ملهمة جدًا اقتصاديًا وتمويليًا، ولابد من تفعيلها على أرض الواقع وتحقيق تنمية وعوائد كبيرة على المجتمعات المسلمة.

والمقصود أن وقف النقود يمكن أن يقوم مقام القروض الربوية وذلك بتفعيل دور القرض الحسن داخل المجتمعات، كما يمكن الإفادة من وقف النقود باستثمارها بطريقة تسهل عملية التعامل مع الأموال المستثمرة، فعندما توقف النقود ويشترى بها أصولًا وأعيانًا أخرى يمكن هنا بيعها والاستثمار فيها بشكل أسهل، لأن الوقف هو أصل المبلغ النقدي وليست هذه الأصول والأعيان[٢].

ولذا يمكننا أن نقول أن فكرة وقف النقود وتحولها إلى بنك وقفي يمكن أن تقوم على:

١) وقف مجموعة من النقود والاستثمار فيها، وتقديمها للناس على شكل قروض، دون حاجة للاستدانة من الناس.

٢) وقف مجموعة من الأموال مع الأصول لتكوين "البنك" والمصرف، ثم يستقبل البنك أموال الناس بصفتها ودائع مصرفية لديه[٣].

وعلى المؤسسة الوقفية في كلا الحالتين أن تضع في حسبانها التقيد ببعض المعايير:

---

(١) ينظر: قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي بحرمة التورق المنظم، رقم ١٦٩ (١٩/ ٥).

(٢) ينظر: قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي، رقم ١٤٠ (٦/ ١٥).

(٣) البنك الوقفي، د. فهد عبد الرحمن اليحي، ص ١٣٦.

١) يجب أن تعتني المؤسسة الوقفية التي أصل وقفها النقود بالمسائل الشرعية، وتعتني بدور الدراسة والرقابة الشرعية، ولابد أن يشكل مجلس النظارة والرقابة الشرعية من مجموعة من المختصين في الفقه والاقتصاد الإسلامي والمعاملات المعاصرة.

٢) على مجلس النظارة والرقابة الشرعية دراسات وتدقيق الصيغ التمويلية، ووضع الضوابط والمعايير الشرعية التي تبتعد بأموال الوقف من الوقوع في المسائل الربوية ومراعاة أحكام الصرف والقرض الشرعية.

٣) يجب على أعضاء مجلس النظارة والرقابة الشرعية، استحضار المقصد الشرعي من الوقف، وهو القربة إلى الله، وأن هدف الاقراض والتمويل هو الاحسان والترفق، وأن القروض في الشريعة الإسلامية عقود تبرع وإحسان لا عقود معاوضة.

٤) يجب وضع هيكلة إدارية تتناسب مع الأعمال المصرفية والمالية، والعناية الفائقة بإدارة المخاطر وتوزيع الاحتياطيات وكفاية رأس المال.

٥) يجب وضع لوائح تنظم طلبات الصرف والتمويل، وتحديد شروط الاستحقاق والأولوية في التمويل حسب الحاجة والطلب، مثل: إعطاء بعض المؤسسات الاولوية أو تقديم طلبات الأفراد عليها، وهكذا بطريقة منظمة ومقننة.

٦) يجب معرفة عملاء المؤسسة الوقفية التمويلية والاستفادة من معايير مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، بالكشف عن بيانات العملاء ومراكزهم المالية وأنشطتهم التجارية حتى تتجنب المؤسسة الوقفية التورط في قضايا غسيل أموال أو تمويل إرهاب.

٧) يجب أن تمر قرارات التمويل بإجراءات تدقيق إداري حسب حجم التمويل، فالقروض البسيطة قد يكتفى فيها بقرار من الإدارة التنفيذية، والمتوسطة من مجلس الإدارة، والكبيرة من المجالس العليا[١].

٨) يجب أن يمر قرار الاستثمار بالأموال الموقفة بالمجالس العليا ويصوت عليه بعد تقديم دراسات جدوى مفصلة، مع ضرورة التقيد بشروط الوقف في الاستثمار والابتعاد عن الاستثمار في القنوات المحرمة والمشبوهة، والابتعاد أيضًا عن الاستثمار في المخاطر العالية والمجازفة بأموال الوقف.

٩) يجب أن يراعي البنك الوقفي ضوابط الاقتراض من الناس أموالهم على شكل ودائع مصرفية، والتي تكيف فقهًا وقانونًا على أنها "قرض"[٢]، وعليه البعد عن مضاهاة ومحاكاة منتجات البنوك التقليدية، فيجب ألا يخرج

---

(١) د. فهد عبد الرحمن اليحي، مرجع سابق، ص١٥٩.

(٢) من المؤسف أن تجد بعض الباحثين لازال يجادل في طبيعة الوديعة المصرفية والتي استقر الرأي الغربي من عقود مضت على أنها "قرض"، وتسمى Deposit-taking وهي علاقة بين دائن/ مدين Debtor-creditor relationship ولا ننكر أبدا أنه اختلف في طبيعتها القانونية قديمًا، وقد ساد الاعتقاد في بعض الأوقات بأن العملية البنكية الأصيلة (إيداع/ سحب) أو ما يسمى باللغة

خط سير البنك الوقفي عن المرسوم له من الارتكاز على "القرض الحسن"، وألا يعتمد في تحقيق الأرباح على المتاجرة بالأموال.

١٠) على البنك الوقفي إذا أراد تحقيق الأرباح أن يلجأ إلى الاستثمارات غير المباشرة بالأموال، بمعنى ألا يستثمر في أموال الوقف بتمويلات ربحية تستجر الحيل الربوية، بل يستثمر بشكل مباشر في الاقتصاد الحقيقي الفعلي، بتحويل الأموال الوقفية إلى مشاريع تجارية حقيقية.

هذه الضوابط والمعايير يمكن للمؤسسات الوقفية مراعاتها متى ما كانت أصول الوقف لديهم أموالًا ونقودًا، إلا أن فكرة البنك الوقفي الذي يستقبل ودائع مصرفية رؤية جميلة ومتفائلة في أوساط المهتمين بالاقتصاد الإسلامي، إلا أنه التشريعات العربية قد لا تسمح للمؤسسات الوقفية بممارسة دور المؤسسات المالية المصرفية financial institutions والتي يعتبر البنك أهم مؤسسة مالية، أو قد تمنعها من تملك الشركات أو تدخل في مشاركات تجارية، ومتى ما سمحت التشريعات بذلك، فإن الفكرة رائدة ويجب استثمارها.

ثانيًا: صناديق الاستثمار الوقفية:

لابد قبل شرح مفهوم الصناديق الوقفية أن درك حقيقة الصناديق الاستثمارية، ويمكننا تلخيص القول في الصناديق الاستثمارية بالآتي[١]:

تعرف الصناديق الاستثمارية بأنها: "وعاء مالي تكونه مؤسسة مالية متخصصة وذات دراية وخبرة في مجال إدارة الاستثمارات، بنك أو شركة استثمار، وذلك بقصد تجميع مدخرات الأفراد ومن ثم توجيهها للاستثمار"[٢].

والمنظم السعودي عرفها بكونها: "برنامج استثمار مشترك ينشئه البنك المحلي بموافقة من مؤسسة النقد السعودي بهدف إتاحة الفرصة للمستثمرين فيه بالمشاركة جماعيًا في نتائج أعمال البرنامج، وتتم إدارته من البنك مقابل أتعاب محددة"[٣].

الإنجليزية Deposit-taking تكيف، على أنها: "عقد أمانةTrust " ولكن اندثر هذا التكييف القانوني، واستقر بأحكام القضاء العام Common law على أنها "قرض" عبر سلسلة قضايا شهيرة من أهمها القضية الشهيرةThe Foley v Hill ، حيث انتهى حكم المحكمة إلى أن العملية البنكية هي عملية دائن/ مدين، Debtor-creditor relationship.

(١) هذا التلخيص من بحث سبق وأن قدمته لمصرف الإنماء بعنوان "الوعد الملزم الذي يعطيه المصرف للصناديق الاستثمارية".

(٢) صناديق الاستثمار الإسلامية، د. عز الدين خوجة، مجموعة دلة البركة، ص ١٤.

(٣) الخدمات الاستثمارية، د. يوسف الشبيلي، ١/ ١٤٣.

فالهدف من صناديق الاستثمار توظيف رؤوس الأموال في مجالات استثمارية متنوعة لتنمية رأس المال والإثمار فيه تحقيقاً للأرباح، وعليه فإن الصندوق الاستثماري إما أن يأخذ الأموال من المستثمرين لكي يضارب بها ـــ سواء شاركهم في رأس المال أو لا ـــ فتكون شراكة، أو أنه يأخذ الأموال من المستثمرين، بأجرة مقطوعة محددة، فيعمل بها كأجير فتكون إجارة.

ولذلك فإن صناديق الاستثمار إما أن تدخل في جنس الإجارة أو في جنس الشركات وفي كل من الحالتين يختلف فيها الحكم عن الحالة الأخرى، ومن المعلوم أن الإجارة عقد لازم، بخلاف الشركة فإنها عقد غير لازم في أصح قولي العلماء.

التكييف الأول: دخول صناديق الاستثمار في "جنس المشاركة":

تقسم الشركات عادة عند الفقهاء إلى شركة عنان وأبدان ووجوه، وشركة العنان تفتقر إلى رأس مال معلوم من طرفي العقد أو أحدهما، وهذا بخلاف شركتي الأبدان والوجوه، ويلحق بجنس الشركات ما يسمى بالقراض أو المضاربة لأنها من جنسها[1]، وأركان كل من الشركات الثلاثة، الوجوه والعنان والمضاربة حددها الفقهاء كالآتي:

أركان شركة الوجوه هي:

- التقاء إرادة الطرفين وتعاقدهما.
- الاشتراك في العمل بدون رأس مال[2].
- قصد الربح وقسمته بينهم بقدر مشاع محدد.

أركان شركة العنان:

- التقاء إرادة الطرفين وتعاقدهما.
- تسليم رأس المال والعمل من كلا الطرفين مشاركة.

---

(١) يقول ابن القيم: "الذين قالوا: المضاربة والمساقاة والمزارعة على خلاف القياس ظنوا أن هذه العقود من الإجارات لأنها عمل بعوض والإجارة يشترط فيها العلم بالعوض والمعوض، فلما رأوا العمل والربح في هذه العقود غير معلومين، قالوا هي على خلاف القياس، وهذا من غلطهم، فإن هذه العقود من جنس المشاركات لا من جنس المعاوضات المحضة، التي يشترط فيها العلم بالعوض والمعوض، والمشاركات جنس غير جنس المعاوضات وإن كان فيها شوب المعاوضة"، إعلام الموقعين ١/ ٣٨٤.

(٢) يقول ابن قدامه في المغني: " شركة الوجوه هو أن: يشترك اثنان قيما يشتريان بجاههما، وثقة التجار بهما، من غير أن يكون لهما رأس مال على أن ما اشتريا بينهما نصفين أو أثلاثًا أو أرباعًا أو نحو ذلك، ويبيعان ذلك فما قسم الله تعالى فهو بينهما، فهي جائزة سواء عين أحدهما لصاحبه ما يشتريه أو قدره، أو وقته، أو ذكر صنف المال، أو لم يعين شيئاً من ذلك" ٥/ ١١.

- قصد الربح وتوزيعه بينهما بقدر معلوم على حسب حصتهما في رأس المال، أو بزيادة على قدر عمل احدهما[١].

بينما عقود المضاربة أركانها هي:

- التقاء إرادة الطرفين وتعاقدهما.
- أن يسلم رأس المال من أحد الطرفين (رب المال) والعمل من الآخر (العامل)[٢].
- أن يكون مقصودهم تحقيق الربح وقسمته بينهم بحصة معلومة مشاعة.

وشركة الوجوه والعنان والمضاربة من المعاملات المشروعة، وقد نقل الإجماع على جوازها ومشروعيتها غير واحد من أهل العلم[٣].

فصناديق الاستثمار، إما أن تشارك المستثمرين وتدفع جزءًا من رأس المال وتدير هي العمل، وإما أن تدفع إليها الأموال من المستثمرين وتضارب هي بالأموال بدون أن تشاركهم رأس المال، وتنحصر المشاركة في الربح.

وقد ذهب أكثر الباحثين والفقهاء المعاصرين إلى تخريج عمل صناديق الاستثمار على عقود المضاربة لان جوهر عقد المضاربة قائم على بذل المال من طرف والعمل من طرف آخر.

التكييف الثاني: دخول صناديق الاستثمار في "جنس الإجارة":

والإجارة هي بذل عوض معلوم مقابل تملك منفعة معلومة، سواء كانت على عين معينة أو على عمل معلوم، ومن يقوم بالعمل يسمى في عرف الفقهاء الأجير[٤].

ولهذا ذهب بعض المعاصرين إلى أن صناديق الاستثمار قائمة على أساس الإجارة، وأن الصندوق أو مديره وكيل بأجرة معينة، مقابل ما يقدمه للمستثمرين من عمل، وذلك أن النظام نص على أنها: "إدارة بأجرة محددة".

ولهذا السبب ألحق بعضهم عمل صناديق الاستثمار بالإجارة، لأن مدير الصندوق ينوب عن المستثمرين في إدارة أموالهم ويتقاضى مقابل عمله أجرًا محددًا سلفًا، وهذا هو الضابط الذي ذكره الفقهاء في الأجير.

---

(١) قال في الإنصاف: "والصحيح من المذهب (جواز) أن يعمل فيه أحدهما بشرط أن يكون له أكثر من الربح".

(٢) وابن قدامه في المغني جعل لها ثلاث صور: "أن يشترك بدنان بمال أحدهما، أو بدن ومال، أو مالان وبدن أحدهما".

(٣) ابن المنذر في مراتب الإجماع، ص ٩٨. وابن قدامه في المغني ٧/ ١٣٣.

(٤) د. يوسف الشبيلي، مرجع سابق، ١/ ١٤٣.

وتتميز الإجارة عن الشركة بأنها لازمة، يملك الأجير فيها الأجرة بمجرد العقد، ولذلك قال في المغني: "أن المؤجر يملك الأجرة بمجرد العقد"، قال في كشاف القناع "فصل: والإجارة عقد لازم من الطرفين لأنها عقد معاوضة"، وقال أيضاً: "فليس لأحدهما فسخها بعد انقضاء الخيار"[١]، وهذا هو مذهب جمهور أهل العلم.

لكن استحقاق الأجرة قد يكون مشروطًا باستيفاء العمل، وهذا فرق دقيق بين الإجارة بتحديد المدة، والإجارة بتحديد العمل، فإنه في الأخير لا تستحق الأجرة حتى يستوفى العمل[٢].

التكييف الثالث: "الجمع بين الجنسين (إجارة ومشاركة)":

ذهب جمهور العلماء إلى أنه: لا يجوز الجمع بين الإجارة والمشاركة في وقت واحد، وعللوا ذلك بأنه: ضمان من أحد الطرفين لرأس ماله متى كان مشاركًا في رأس المال، وكذلك قالوا أن: الربح قد لا يكفي للاثنين معاً، فيكون قطعًا للشركة يوقع الطرف الآخر في الخسارة[٣].

ورجح بعض المعاصرين أن ذلك جائز فلا مانع شرعاً من ذلك، فإن الأجير باستحقاقه الأجرة قد يقطع الربح ويوقع رب العمل في الخسارة، ولذلك لا مانع من الجمع بين أجر لقاء قسم من العمل، وعلى ربح لقاء القسم الآخر من العمل[٤].

وعلى هذا القول فإن: الصناديق الاستثمارية يجوز لها أن تجمع بين الشراكة أو المضاربة والإجارة، بحيث تستحق أجرة على بعض العمل، وربحًا على الجزء الآخر.

الراجح:

يبدو لي بعد مطالعة بعض الكتب والبحوث حول طبيعة عمل الصناديق الاستثمارية، أنها تختلف تعاملاتها مع المستثمرين، ولا يمكننا أن نعطي حكمًا واحدًا عامًا لجميع العقود التي تبرمها الصناديق، لكن الذي يظهر والعلم عند الله، أنها غالبًا ما تجمع بين أخذ الأجرة وإدارة الاستثمار بربح معين[٥].

---

(١) المغني ٥/ ٣٢٩. كشاف القناع ٤/ ٢٣.

(٢) قال ابن قدامه في المغني: "الإجارة على ضربين: أحدهما أن يعقد على مدة، والثاني أن يعقد على عمل معلوم"، ثم قال بعد ذلك: "أما إذا كانت الإجارة على عمل فإن الأجر يملك بالعقد أيضًا، لكن لا يستحق تسليمه إلا عند تتميم العمل" ٥/ ٣٢٩.

(٣) قال في المغني: "لا يجوز أن يجعل لأحد الشركاء، فضل دراهم، وجملته أنه متى جعل نصيب أحد الشركاء دراهم معلومة، أو جعل مع نصيبه دراهم، مثل أن يشترط لنفسه، جزءًا وعشرة دراهم، بطلت الشركة.

قال ابن المنذر: أجمع كل من نحفظ عنه من أهل العلم على إبطال القراض إذا شرط أحدهما أو كلاهما لنفسه دراهم معلومة" ٥/ ٢٨.

(٤) ينظر: رفيق المصري، فقه المعاملات المالية، ص ٢٢٣.

(٥) يقول الأستاذ/ رفيق المصري في التعليق على كتاب د. يوسف الشبيلي: "يشعر القارئ في بحث شهادات الاستثمار أن الكاتب يتكلم عن نوع واحد من الشهادات، واختلاف الفقهاء فيه هل هو مضاربة أم مشاركة أم قرض؟

والواقع إنه يتكلم عن أنواع مختلفة، نوع يقوم على المضاربة، وآخر على الوكالة، وثالث على القرض" أ.ه.

وهذا ممنوع عند جماهير أهل العلم كما أسلفنا، ولكن يحسن التفصيل في هذا الحكم، بحيث إن كان أخذ الأجرة على عمل ليس من عمل المضاربة والمشاركة فيجوز أخذ الأجرة عليه، وإن كان أخذ الأجرة على نفس عمل المشاركة فلا يجوز[١]، ـــ والله تعالى أعلم ـــ.

مفهوم الصناديق الاستثمارية الوقفية:

بعد أن بينا طبيعة وتكييف عمل الصناديق الاستثمارية، يمكن أن نصف الصناديق الاستثمارية الوقفية بأنها: وعاء مالي وقفي تكونه مؤسسة مالية وقفية متخصصة وذات دراية وخبرة في مجال إدارة الاستثمارات، تجمع فيه الأموال الموقوفة لاستثمارها وتحقيق عوائد، وتصرف الأرباح حسب شروط الوقف[٢]، وهذا المفهوم يجعل العين الموقوفة هي الأموال والنقود التي تشكل الصندوق، أو بمعنى آخر هي القيمة الكلية لمحتويات الصندوق التي تمثل مبلغًا نقديًا[٣].

وتعد تجربة الصناديق الوقفية الاستثمارية متقدمة على غيرها، ونلاحظ وجود تجارب ثرية لصناديق استثمارية في بعض البلاد الإسلامية مثل الصناديق الاستثمارية الماليزية والتي بدأت منذ عام ١٩٨١م[٤]، وكذلك التجربة الكويتية المتمثلة بجهود الأمانة العامة للأوقاف التي تدير مجموعة من الصناديق الاستثمارية مثل:

- الصندوق الوقفي لرعاية المعاقين والفئات الخاصة.
- الصندوق الوقفي للثقافة والفكر.
- الصندوق الوقفي للقرآن الكريم وعلومه.

وينظر الرابط التالي:
http://drmasri.atwebpages.com/index.php?option=com_content&view=article&id=195:2008-09-24-18-21-28&catid=37:2008-09-19-23-53-51&Itemid=134.

(١) فإذا صح أن يأخذ مالًا من رجل ويضارب فيه، ويعمل لدى رجل آخر أجيرًا، فيجمع بين عملين؛ فكذلك جاز أن يكون شريكا وأجيرًا لرجل واحد في عملين، قال ابن قدامه في المغني حول حكم جمع النفقة والمضاربة "فصل: وإن دفع إليه مضاربة، واشترط النفقة، فكلمه رجل في أن يأخذ له بضاعة أو مضاربة، ولا ضرر فيها. فقال: أحمد إذا اشترط النفقة صار أجيرًا له، فلا يأخذ من أحد بضاعة، فإنها تشغله عن المال الذي يضارب به".

قيل: فإن لم تشغله؟ فقال: "ما يعجبني أن يكون إلا بإذن صاحب المضاربة، فإنه لابد من شغل. (قال ابن قدامه) هذا ـــ والله أعلم ـــ على سبيل الاستحباب، وإن فعل فلا شيء عليه، لأنه لا ضرر على رب المال" أ.هـ. ٥/ ٣٨.

(٢) ينظر: الصناديق الوقفية المعاصرة، تكييفها أشكالها حكمها، مشكلاتها، د. محمد الزحيلي، ص ٤.

(٣) الصناديق الوقفية، د. محمد علي القري www.elgari.com.

(٤) د. أسامة العاني، مرجع سابق، ص ١٨١.

- الصندوق الوقفي للتنمية الصحية.

وغيرها من الصناديق[١]، ويمكن الاستفادة من هذه التجربة في وضع الهياكل التنظيمية للصندوق وكيفية إدارتها[٢]، مع ملاحظة بعض الأمور المهمة لتنفيذ الصناديق الوقفية، ألا وهي:

١) وجود تشريعات وأنظمة تسمح بتسجيل الصناديق الوقفية، وتوثيق هياكلها الإدارية وجهات الانتفاع والمستحقين، وتحدد متطلبات الرقابة الحكومية العامة.

٢) استقلالية إدارة الصناديق الوقفية، مما يساعد على إدارة الصناديق بطريقة احترافية تتناسب مع إدارة الصناديق الاستثمارية، مما يتطلب وجود خبراء ومتخصصين في هذا المجال.

٣) وجود جهات رقابية حكومية تتولى الرقابة الخارجية، مع وجود نظام رقابة داخلي يراقب أداء الصناديق المالية والاستثمارية وكذلك سياسات الصرف.

٤) وجود نظام أساسي للصندوق تحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات وطريقة تعيين المدراء ونوابهم وآلية اتخاذ القرارات الإدارية والقنوات الاستثمارية المسموح بها والمحرمة أو الممنوعة، وتحدد فيها جهات وسياسة الصرف.

٥) تحدد أيضا في النظام الأساسي للصندوق أجور القائمين على الصندوق، وكيفية استحقاقهم لأجرتهم سواء كانت أجرة مقطوعة، أو نسب محددة من الأرباح.

٦) الإفصاح والشفافية لميزانيات الصندوق واستثماراته، وأجور العاملين فيه.

ثالثًا: استثمار الوقف بالمشاركة المتناقصة:

من طرق الاستثمار المعاصرة استثمار الأوقاف بالمشاركة المتناقصة، ويقصد بالمشاركة المتناقصة أن يقوم الشريك في الشركة بالخروج من الشركة بانقاص حصته في رأس المال تدريجيًا للشريك الآخر، حتى تصبح الشركة في نهاية المطاف ملكًا لشريك واحد[٣]، فيحل أحد الشركاء محل الشريك الذي تتناقص حصصه في الشركة، والهدف من هذه الطريقة هو التمويل، لأن الشريك الممول في الغالب لا يرغب في البقاء في الشركة بل يرغب كما هو الغالب في البنوك والشركات التمويلية الانسحاب من الشركة، ولهذه الطريقة صور متعددة منها:

---

(١) د. أسامة العاني، مرجع سابق، ص ١٨١.

(٢) ينظر: موقع الأمانة العامة للأوقاف في الكويت، https://ww2.awqaf.org.kw/araBic/pages/default.aspx.

(٣)موسوعة القضايا الفقهية المعاصرة، د. علي السالوس، ص٨٨١.

- تحديد حصة كل شريك في رأس المال، وتقسيمها إلى حصص ويكون بيع كل حصة بعقد مستقل، ويكون للشريك الذي يريد بيع حصته الحق في بيعها لشريكه أو لأي شخص خارج الشركة.
- اتفاق الشركاء على المشاركة بتقديم أحدهما تمويلا مع الاتفاق عل حصة نسبية من صافي الدخل المحقق، ثم يخصص جزء منها لسداد أصل التمويل، مما يعني تناقص رأس مال الممول[١].

هذه الطريقة يمكن للأوقاف الاستفادة منها في تعمير الوقف، في حالة عدم وجود سيولة كافية للإعمار، فيدخل الممول شريكا لمؤسسة الوقف ثم تتناقص ملكيته لتعوك لمؤسسة الوقف، أو العكس بحيث تقوم مؤسسة الوقف بالتمويل، وعليه فإن المشاركة المتناقصة الوقفية تأخذ صورتان:

الأولى: أن يدخل شريك ممول مع مؤسسة الوقف ليكون الهدف إعمار الوقف وتنميته، ثم تتناقص حصصه لتعود لمؤسسة الوقف.

الثانية: أن تدخل مؤسسة الوقف بصفتها الممول للمشروع مع شريك آخر ثم تتناقص حصتها لمصلحة الشريك وتخرج هي من المشروع[٢].

على مؤسسة الوقف متى ما أرادت الدخول في مثل هذه الاستثمارات مراعاة عدة أمور:

١) يجب أن تكون المشاركة فعلية، وعلى كل شريك أن يتحمل التزامات الشراكة ويشارك في الربح والخسارة.

٢) على مؤسسة الوقف أن تدرس الأحكام التفصيلية للعقد وبنوده، وألا تدخل في مثل هذه الاستثمارات إلا بعد إجازة العقد من مجلس النظارة والرقابة الشرعية، بعد دراسة تفاصيله الفقهية، والتأكد من خلوه من شبهة الربا.

٣) يجب على إدارة المخاطر دراسة الجدوى من الدخول في المشروع، وتحديد مستوى الخطر، والتأكد من أن المشروع ليس فيه مجازفة ومخاطرة بأموال الوقف، وأن المشروع يحقق الغبطة للوقف.

٤) يجب أن يمر قرار الاستثمار ذو المخاطر العالية بجميع المجالس العليا، بما في ذلك مجلس النظارة ومجلس الإدارة وتصويت الجمعيات الإشرافية العمومية.

رابعًا: استثمار أموال الوقف في الأسواق المالية:

من الطرق الحديثة في استثمار أموال الوقف، استثمارها في السوق المالية، وذلك بشراء مجموعة من الأوراق المالية القابلة للتداول في سوق مخصص لتداولها يسمى "سوق المال"، والأوراق المالية تنقسم إلى نوعين رئيسيين:

---

(١) المشاركة المتناقصة، نزيه حماد، مجلة مجمع الفقه، عدد ١٣ (٢/ ٥١٣).

(٢) د. أحمد الصقيه، مرجع سابق، ص ٢٥٨.

١) السندات.

٢) الأسهم.

يضاف إلى الأوراق بعض العملات وبعض السلع الحيوية التي لها سوق تداول وبورصات، كما يضاف إليها أيضًا العقود الفرعية في الأسواق المالية المتمثلة في "المشتقات المالية" كونها أحد الطرق الاستثمارية.

ويقصد بالسندات تلك الأوراق والصكوك التي تعطى للدائن مقابل دينه، وهي شهادة يلتزم مصدرها بالدفع لحاملها القيمة الاسمية عند الاستحقاق مع فائدة معينة، بمعنى أن الشركة المساهمة عند تأسيسها تقترض أموالًا، ثم تحرر صكًا أو سندًا للمقرض "الدائن" مقابل القرض، تعترف فيه بوجود قرض عليها وتحدد فيه نسبة الفائدة الربوية على القرض ويكون هذا الصك قابلا للتداول في سوق المال[1]، وفي الغالب أن من يصدر السندات هي الشركات المساهمة، على أن هذه السندات قد تصدرها بعض الحكومات وتسمى "سندات حكومية".

وهذه السندات لا يجوز الاستثمار فيها لأنها ديون، فيها فوائد ربوية ولا يجوز للمؤسسة الوقفية استثمار أموال الوقف فيها على الاطلاق وقد صدرت فتاوى المجامع الفقهية من قديم في حرمة التعامل بالسندات[2].

والنظام التجاري السعودي يمنع تداول السندات، وليس لها سوق مالية في المملكة العربية السعودية، ونظام الشركات السعودي الجديد وإن كان اعترف بوجود السندات إلا أنه رغب في الاستعاضة عنها بالسندات والصكوك التمويلية، وهي منتجات تمويلية تضاهي المنتجات التقليدية في الغالب، وتحاول الابتعاد عن الفوائد الربوية الصريحة باللجوء إلى صيغ المشاركة المتناقصة أو الاجارة المتناقصة المنتهية بالتمليك، وذلك بتصكيك الحصص وبيعها كما تقدم معنا في المشاركة المتناقصة، وعلى مؤسسة الوقف متى ما أرادت الدخول في مثل هذه الطرق الاستثمارية أن تتحرى ما قدمناه من ضوابط لكي تضمن أن يكون القرار الإداري بالاستثمار في هذه الصكوك مثمرا وناجحا وخاليا من أي مخاطر عالية ومحاذير شرعية.

أما الأسهم فهي نصيب وحصة الشريك في رأس مال الشركة المساهمة، وحامله يعد شريكًا في الشركة له حقه ونصيبه النظامي في الأرباح عند توزيعها، ويتمتع المساهم بحقوق الشراكة في الشركة والتي من ضمنها:

١) حق التصويت في الجمعيات العمومية والخاصة وفقا لأحكام نظام الشركة.

---

(١) القانون التجاري، د. نايف الشريف، د. زياد القرشي، مرجع سابق، ص ٢٤٦.

(٢) قرار رقم ٣٠ (٥/ ٤) مجمع الفقه الإسلامي المنعقد في دورة مؤتمره السادس بجدة.

٢) الحق في حضور جمعيات المساهمين والمشاركة فيها.

٣) الحق في مراقبة أعمال مجلس الإدارة.

٤) الحق في رفع دعوى مسؤولية على أعضاء مجلس الإدارة والطعن في قرارات جمعيات المساهمين[١].

وبناء على ما سبق يتضح أن حامل السند يختلف عن حامل السهم، فحامل السهم شريك وحامل السند ممول ومقرض للشركة، وحامل السهم بما انه شريك فهو يستحق أرباحًا على أسهمه، وحامل السند يستحق فوائد ربوية.

وبهذا نعلم أن المؤسسة الوقفية يجوز لها أن تستثمر أموالها بالمشاركة في الشركات المساهمة، ولكن عليها أن تراعي عدة معايير وضوابط من أهمها:

١) يجب ألا تستثمر المؤسسة الوقفية أموالها في شركات مساهمة نشاطها وغرضها محرم شرعًا، مثل: دور القمار والدعارة، ومصانع الخمور[٢].

٢) على مؤسسة الوقف مراعاة الخلاف الفقهي في المساهمة في شركات أصل نشاطها حلال ولكنها تتعامل أو تقترض أمولًا بفوائد ربوية، والأولى تجنيب أموال الوقف الاستثمار في مثل هذه الشركات.

٣) يجب أن تدرس قرارات الاستثمار في الشركات المساهمة دراسة متأنية وشاملة من ناحية اقتصادية وشرعية، وأن تراعى نسب المخاطرة العالية في مثل هذه الاستثمارات، والابتعاد عن المضاربة بالأسهم في الأسواق المالية المضطربة غالبًا، وأن يتركز الاستثمار على الاستثمار المباشر وحصد الأرباح لا على المضاربة على الاسهم.

٤) يجب أن تدرس وتحدد مسؤولية مؤسسة الوقف المالية قبل الدخول في الاستثمار، على أن مسؤولية الشريك في الشركات المساهمة هي مسؤولية محدودة، وليست مسؤولية تضامنية، مما يعني التأكيد على النأي بمؤسسة الوقف حتى لا تصبح شريكًا متضامنًا[٣].

وقف الأسهم:

ما قدمناه سابقًا من الاستثمار في الأسهم، هو عبارة عن صورة من صور وقف النقود كما يعبر بعض الباحثين[٤]، في كون الأموال هي الموقوفة وأن الاستثمار في الشركات المساهمة لا يعني تحولها إلى أوقافا كما قدمنا في

---

(١) القانون التجاري، د. نايف الشريف، د. زياد القرشي، مرجع سابق، ص ٢٤٠.

(٢) ينظر: قرار مجمع الفقه الإسلامي، رقم ٦٣ لعام ١٤١٢هـ.

(٣) د. يوسف الشبيلي، مرجع سابق، ٢/ ٢٢٦.

(٤) ينظر: أحكام الوقف المشترك، د. عبد الله العمار ١/ ٣١٠.

الحديث عن وقف النقود، إلا أن هناك صورة من صور الوقف المعاصرة قد تختلط بهذه الصورة عند بعضهم، وهي وقف الأسهم المملوكة للشريك في الشركة المساهمة، وهي ليست صورة استثمارية بقدر ما هي صورة حديثة ومعاصرة للوقف المشاع، لأن السهم يعد حصة مشاعة في الشركة، وبما أن وقف الحصة المشاعة هذه لا يؤثر على الشركة، ولا يؤثر الشيوع أيضًا على الأسهم جاز وقف المشاع[١].

استثمار الوقف في المشتقات المالية:

المشتقات المالية هي أدوات مالية مرتبطة بمؤشرات وسلع في السوق المالية، وهي في حقيقتها عقود فرعية لعقود أساسية في سوق المال والبورصات، والتي تكون السلع الرئيسة فيها هي "الأوراق المالية والعملات وبعض السلع الحيوية"[٢]، وفي الحقيقة أن التوجه إلى الاستثمار في المشتقات المالية في الأسواق المالية هدفه التحوط بالدرجة الأولى وليس الاستثمار في حد ذاته، بمعنى أن هدف الشركات والمؤسسات هو كيفية إدارة الخطر في الاستثمار نتيجة اضطراب الأسواق المالية العالية المخاطر، فعلى سبيل المثال يعد سوق الأسهم متذبذبا ومضطربا مما يعني المخاطرة بالاستثمار فيه، ولذا يعد سوق الأسهم عالية المخاطر، ومن هنا أوجدت المشتقات المالية كونها أدوات لتبادل المخاطر والتقليل منها في السوق، وهي تقسم إلى ثلاثة أدوات:

١) المستقبليات Futures.

٢) الاختيارات Options.

٣) المقايضات Swaps[٣].

فالمستقبليات تقوم على عقود آجله نمطية يحدد السوق شروطها، يتفق فيها على تسليم سلعة بمواصفات معينة بتاريخ آجل، يضمن فيها الحق للتسوية على فروق الأسعار وعدم إتمام الصفقة، والخيارات هي حق شراء وبيع سلعة بتاريخ وسعر محددين، ومشتري الخيار له الحق في ترك حقه وتسوية السعر على فروق الأسعار أو إتمامه[٤]، ثم يأتي عمليات تبادل التزامات الدفع مثل تبادل عائد ثابت بعائد متغير وهو ما يعرف بـــ Swaps، وقد جاءت قرارات المجامع الفقهية بعدم تجويز التحوط بهذه الطريقة لما فيها من الغرر والربا والمجازفة والقمار المنهي عنه

---

(١) د. عبد الله العمار، مرجع سابق، ١/ ٣٢٤.

(٢) التحليل الفقهي والمقاصدي للمشتقات المالية، عبد العظيم أبو زيد، ص ٢.

(٣) د. سامي السويلم، مرجع سابق، ص ٢٩.

(٤) مجلة مجمع الفقه الإسلامي، الأسواق المالية، د. محمد علي القري ١٢٠ / ٦.

شرعًا[١]، ولأن هذه بيوع صورية في الغالب لا يقصد بها اتمام الصفقة وإنما التسوية على فروق الأسعار، حيث إن نسبة ٩٩٪ من العقود تسوى على فروق الأسعار وهو ما جعل بعض الجهات الرسمية الغربية تعرف المشتقات بـ"العقود على الفروقات"[٢].

ولذلك لا يجوز أن تستعمل المؤسسة الوقفية هذه الأدوات المالية في إدارة المخاطر أو تستعملها للاستثمار، ولعل هذا يعيد إلينا ما قدمناه من ضرورة ابتكار الهندسة المالية لأدوات مالية للتحوط إدارة الخطر، يمكن للمؤسسات المالية والوقفية اللجوء إليها بعيدا عن تحويل "الخطر" سلعة في ذاته ثم المضاربة عليه كما يحدث في المشتقات المالية، أو حتى في عقود التأمين التجاري، والتي قد تحتاج إليها هذه المؤسسات.

وبالمناسبة تجدر الإشارة إلى أهمية تحفيز الجهات المانحة سواء حكومية أو خيرية ووقفية، الطلاب والمهتمين إلى أهمية الابتكارات المالية "Financial innovation" وتوجيه رواد الأعمال إلى ابتكار منتجات مالية منضبطة بضوابط الأحكام الشرعية، لأننا نلاحظ اهتمام الأسواق المالية منذ الستينات الميلادية بالهندسة والابتكارات المالية[٣].

وبناء على ما سبق، يتضح أن أغلب طرق استثمارات وتنمية الوقف تفتقر إلى وجود السيولة والتمويل في حالة عدم كفاية أموال الوقف، وهذا بلا شك يدعونا إلى اللجوء إلى أدوات تمويلية وأخرى استثمارية قد ترتبط بمخاطر عالية، وفي كثير من الحالات التمويلية تطالب المؤسسات الوقفية بإيجاد ضمانات عينية أو شخصية (الرهن والكفالة) لتغطية اشتراطات التمويل، وهنا يتزايد الاهتمام أكثر بأحكام رهن أموال وأصول الوقف في مقابل الحصول على التمويل اللازم لتنمية الوقف.

رهن الوقف لغرض الحصول على التمويل

في الحقيقة أن عامة الفقهاء قديما تكلموا عن رهن الوقف ولم يتركوا هذه المسألة غفلا، وقد اتفقوا على منع رهن الوقف في ذاته لأنه يقود بالضرورة إلى تعطل الوقف في حالة عدم الوفاء، ووضعوا لذلك قاعدة "ما لا يصح بيعه فلا يصح رهنه"[٤]، بل وشدد بعض الفقهاء في عزل الناظر إذا رهن الوقف بدين وقالوا أن هذا تعد منه[٥]، إلا أن بعض الفقهاء أجاز

---

(١) قرار مجمع الفقه الإسلامي، رقم ٦٣.

(٢) د. سامي السويلم، مرجع سابق، ص ٢٩.

(٣) الهندسة المالية الإسلامية، عبد الكريم قندوز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد الإسلامي، مجلد ٢٠ العدد ٢، ٢٠٠٧م.

(٤) ينظر: المغني لابن قدامة، ٤/ ٢٦٠

(٥) ينظر: الفتاوى الكبرى، ابن تيمية ٣/ ٢٥٢ ، منح الجليل شرح مختصر خليل ٥/ ٤٢١، درر الحكام شرح مجلة الأحكام ٢/ ٦٦.

الاستدانة لمصلحة الوقف لأن الوقف له ذمة مالية مستقلة كما قدمناه في بداية البحث[١].

وأرى أن تبتعد المؤسسات الوقفية عن رهن أصول الوقف من أجل الأغراض التمويلية، ويجب تدخل التشريعات والأنظمة من الحد من رهن الأوقاف قدر الإمكان، وعلى المؤسسات الوقفية متى ما أرادت التمويل أو الاستدانة من أجل مصلحة الوقف مراعاة بعض الأمور:

١) وجود الحاجة للاستدانة، وتقدر الحاجة بقدرها وتربط بأهمية تنمية الوقف واستصلاحه.

٢) وجود دراسة جدوى مفصلة توضح أهمية الاستدانة، وآلية استثمارها، وما هي الإيرادات المتوقعة وآلية رد الدين[٢].

٣) يجب أن يدرس قرار الاستدانة دراسة شرعية ولا يتم إلا بعد إجازة المجالس العليا.

٤) عدم أخذ ضمانات عينية على الوقف مثل "رهن أصل الوقف" حتى لا تقود العملية إلى المخاطرة بأصل الوقف.

٥) يجب اللجوء إلى الضمانات الشخصية وليس العينية في حالة الحاجة للاستدانة، مثل اللجوء للكفالة الشخصية من أحد المتبرعين أو الواقفين، لإعطاء الضمانة للوفاء بالدين.

هذه كانت أبرز الطرق الاستثمارية القديمة والحديثة للوقف، ونؤكد على أهمية الرجوع إلى المعايير والضوابط العامة للاستثمار وإدارة المخاطر عند الحاجة إلى دخول المؤسسات الوقفية في استثمارات أخرى غير ما ذكر.

---

(١) كشاف القناع ٤/ ٢٦٧.

(٢) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول بالكويت ص٤١١.

الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي أرجو أن ينفع الله ـــ عز وجل ـــ به، وأن أنال بركته في الدنيا والآخرة، نلخص أهم النتائج التي وردت فيه على النحو الآتي:

١) الحوكمة هي تقنين اتخاذ القرار الإداري وكيفية التعاطي معه، من قبل صناع القرار أو المتأثرين به من أصحاب المصالح أو العاملين وذوي الشأن.

٢) الحوكمة مشروعة بكل تأكيد لقيامها على أصول شرعية منها، الأدلة الشرعية التي تحث على الحكم الرشيد والأخذ بالشورى والبعد عن رأي الفرد والحث على الجماعة والاجتماع، والحث على الإنفاق الرشيد والاقتصاد في الأمور.

٣) أن الإدارة الجماعية للمؤسسات أكثر فعالية وجودة من الإدارة الفردية، وهذا يعني ضرورة تحول الوقف إلى عمل مؤسسي جماعي.

٤) أن مؤسسة الوقف لها ذمة مالية مستقلة عن ذمة النظار والواقفين والمستحقين، وأن ملكية الوقف مستقلة تؤول إلى غير أحد من البشر، بل هي ملك لله ـــ عز وجل ـــ، لأن مبنى الوقف على القربة والإحسان.

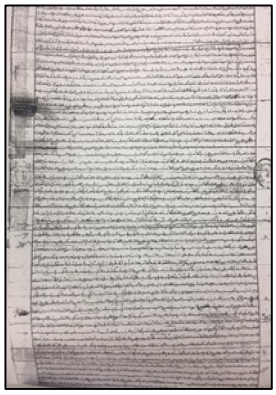
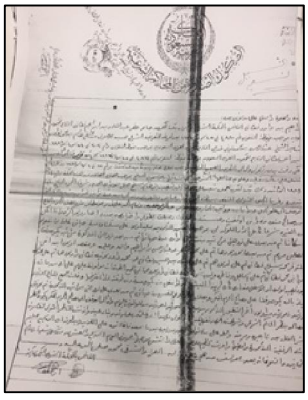
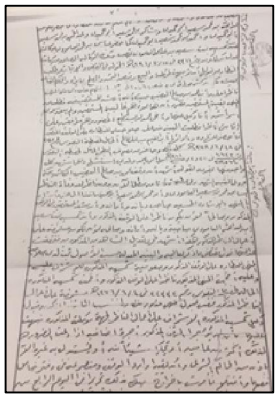
٥) الحوكمة تقوم على أسس وأصول عامة، وهي تحديد المسؤوليات، والرقابة والمتابعة، والافصاح والشفافية، والالتزام بالأحكام الشرعية والأنظمة المرعية.

٦) يجب أن تقوم الحوكمة على معايير خارجية تشرف عليها التشريعات والأنظمة، لضمان تطبيق الحد الأدنى منها، ومعايير أخرى داخلية تحسن من آليات اتخاذ القرار وجودة العمل داخل المؤسسة الوقفية.

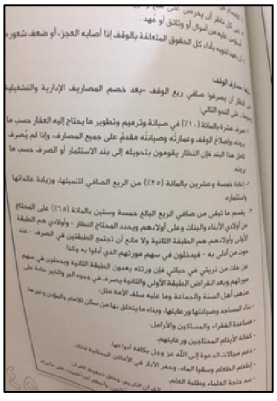
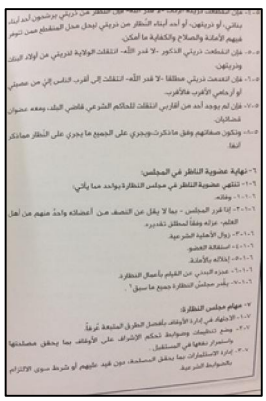
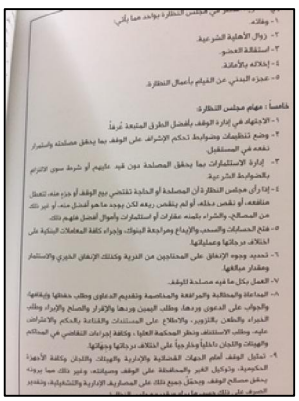
٧) من أهم المعايير الداخلية الاهتمام بإدارة المخاطر للمؤسسة الوقفية، وتنظيم الهياكل الإدارية، وسن الأنظمة الداخلية ورسم سياسات العمل، والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام بمعايير الحوكمة.

٨) من القرارات التي يجب أن تتخذ بعد حوكمة عالية، القرارات المصيرية لاستثمار أموال المؤسسة الوقفية، فيجب دراستها من ناحية شرعية واقتصادية ويجب أن تتخذ بعد مرورها بالمجالس العليا للمؤسسة الوقفية.

نماذج من صيغ وقفية قديمة معايير الحوكمة فيها ضعيفة حصلت عليها بعد زيارتي لمحاكم مكة للأحوال الشخصية

صور لنماذج صكوك وقفية حديثة تطبق بعض معايير الحوكمة (المرجع كتاب ثلاثون خطوة لوقف متميز، سعد المهنا)

المصـــــادر والمراجـــــع

المراجع العربية:

- أحكام الوقف المشترك، عبدالله موسى العمار، بحوث ندوة الوقف في الشريعة الإسلامية ومجالاته المنعقدة في الرياض، ١٢-١٤ محرم ١٤٢٣هـ.
- أحكام الوقف، مصطفى الزرقا، دار عمار، الطبعة الأولى.
- استثمار أموال الوقف، عبد الله موسى العمار، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، (١٤٢٥هـ/ ٢٠٠٥م).
- الإسعاف في أحكام الأوقاف، العلامة حسام المعاني النعمان برهان الدين إبراهيم الطرابلسي الحنفي، دار الرائد العربي.
- إعلام الموقعين عن رب العالمين، محمد بن أبي بكر بن قيم الجوزية، دار الجيل.
- الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، علاء الدين علي بن سليمان المرداوي، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الأولى.
- الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، لعلاء الدين أبي الحسن المرداوي، دار هجر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ١٤١٥هـ.
- الأنظمة والقرارات الإدارية المتعلقة بالأوقاف، شركة الخضيري والهزاع محامون ومستشارون، الطبعة الثانية، ١٤٣٧هـ.
- الأوقاف فقها واقتصادا، د. رفيق المصري، دار المكتبي، الطبعة الأولى.
- بحوث أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول الكويت، ١٥-١٧ شعبان، طباعة الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، الطبعة الأولى، ١٤٢٥هـ.
- البنك الوقفي، د. فهد اليحيى، الطبعة الثانية، ١٤٣٨هـ.
- تحرير الكلام في مسائل الالتزام، أبو عبد الله محمد الحطاب، دار الغرب الإسلامي.
- التحوط في التمويل الإسلامي، د. سامي السويلم، الطبعة الأولى، ١٤٢٨هـ.
- تصرفات الأمين في العقود المالية، د. عبد العزيز محمد الحجيلان، سلسلة إصدارات الحكمة.
- تطوير المؤسسة الوقفية الإسلامية في ضوء التجربة الغربية، د. أسامة عمر الأشقر، دار النفائس.
- التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، عبد الصبور عبد القوي مصري، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، ٢٠١٢م.
- ثلاثون خطوة لوقف متميز، سعد المهنا، الطبعة السابعة عشر، ١٤٣٧هـ.
- حقوق وواجبات ناظر الوقف، سلسلة اصدارات مركز استثمار المستقبل.
- حوكمة الشركات في الأنظمة العربية، د. محمد علي سويلم، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ٢٠١٠م.
- حوكمة الشركات في القانون المقارن وتشريعات الدول العربية، د. الياس ناصيف، منشورات دار الحلبي، الطبعة الأولى، ٢٠١٧م.
- الخدمات الاستثمارية، د. يوسف الشبيلي، دار ابن الجوزي.

- الخطر والتأمين، رفيق المصري، دار القلم، الطبعة الأولى، ٢٠٠١م.
- روضة الطالبين، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي، المكتب الإسلامي، ١٤١٢هـ.
- سنن ابن ماجة، محمد بن يزيد القزويني، المكتبة الإسلامية في تركيا.
- الشخصية الاعتبارية للوقف، موسى البورسعيدي، نشر وزارة الأوقاف العمانية، الطبعة الأولى.
- شرح أحكام نظام العمل السعودي الجديد، د. رزق بن مقبول الريس، د. رضا العبد، مكتبة الشقري، الطبعة الأولى، ١٤٣٦هـ.
- شرح مواد نظام العمل والعمال السعودي، أشرف أحمد هلال، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م.
- صحيح البخاري، أبي عبد الله، محمد بن إسماعيل البخاري، المكتبة الإسلامية في تركيا.
- صحيح مسلم، أبي الحسين مسلم بن الحجاج النيسابوري، المكتبة الإسلامية في تركيا.
- صناديق الاستثمار الإسلامية، د. عز الدين خوجة، مجموعة دلة البركة.
- الصناديق الاستثمارية، د. محمد الزحيلي، موقع مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية.
- صناديق الوقف الاستثماري، د. أسامة العاني، دار البشائر الإسلامية، الطبعة الأولى، ١٤٣١هـ.
- عمدة القارئ شرح صحيح البخاري، بدر الدين العيني، دار الفكر.
- الفروع، محمد بن مفلح الحنبلي، عالم الكتب في بيروت، الطبعة الرابعة.
- فقه المعاملات المالية، رفيق المصري، دار القلم.
- القانون التجاري، د. نايف الشريف، د. زياد القرشي، دار حافظ، الطبعة السادسة، ١٤٣٨هـ.
- قضايا في الاقتصاد والتمويل الإسلامي، د. سامي السويلم، دار كنوز اشبيليا، الطبعة الأولى، ١٤٣٠هـ.
- قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا، د. فؤاد عبدالله العمر، باسمة عبدالعزيز المعود.
- كشاف القناع عن متن الإقناع، منصور بن يونس البهوتي، دار الكتب العلمية.
- مجلة مجمع الفقه الإسلامي، منظمة المؤتمر الإسلامي، جملة من البحوث وهي: استثمار الوقف للقرة داعي، استثمار موارد الأوقاف د. خليفة بابكر الحسن، استثمار موارد الأوقاف، د. إلياس خليفة، المشاركة التناقصة، د. نزيه حماد، المشاركة المتناقصة، د. عجيل النشمي، المشاركة المتناقصة الشاذلي، الأسواق المالية، د. محمد علي القري.
- مجموع فتاوى شيخ الإسلام ابن تيمية، الرئاسة العامة للإفتاء، الطبعة الأولى.
- محاضرات في الوقف، محمد أبو زهرة، دار الفكر العربي.
- مصادر الالتزام في القانون المدني دراسة مقارنة بالفقه الإسلامي، د. أنور سلطان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٤٣٥هـ.
- المغني، موفق الدين ابن قدامه المقدسي، مكتبة القاهرة.
- منح الجليل، لأبي عبدالله محمد عليش، دار الكتب العلمية.

- منح الجليل، محمد بن أحمد عليش، دار الفكر العربي، بيروت، ١٤٠٩هـ.
- مواهب الجليل، شمس الدين محمد بن محمد الطرابلسي المعروف بالحطاب، دار الفكر، ١٤١٢هـ.
- النظام القانوني لحوكمة الشركات، د عمار حبيب آل علي خان، دار الكتب القانونية، ٢٠١١م.
- نظرات في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية، عبد الكريم زيدان، مؤسسة الرسالة، الطبعة الأولى، ١٤٣٢هـ.
- الهندسة المالية الإسلامية، عبد الكريم قندوز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد الإسلامي، مجلد ٢٠، العدد ٢، ٢٠٠٧م.
- الوقف في المجتمع الاسلامي المعاصر، د. منذر قحف، طبعة وزارة الشؤون السلامية والأوقاف، الطبعة الأولى، ١٤٢٢هـ.

المواقع الالكترونية العربية:

- موقع الأمانة العامة للأوقاف بالكويت.

https://ww2.awqaf.org.kw/araBic/pages/default.aspx.

- موقع د. علي القري،

http://www.elgari.com/ .

- موقع هيئة المحاسبة والمراجعة، معايير المحاسبة والمراجعة والحوكة الداخلية.

http://aaoifi.com/standard/acct/ .

- موقع هيئة الخبراء، أنظمة المملكة العربية السعودية.

https://boe.gov.sa/MainLaws.aspx?lang=ar .

المراجع الأجنبية:

Text book:

- Alastair Hudson, equit and trusts (Cavendih puplishing limited, 2003, 3ed).
- Blum, Brian A, Contract: examples & explanations, (Aspen, 4th ed, 2007).
- Chen-Wishart, M,*Contract Law*, (Oxford University Press, 2nd ed, 2007).
- D.Gordon Smith, The critical resource theory of fiduciary duty, Vanderblt law review, Vol.
- Gillies, Peter, Law of Contract, (The Federation Press, 1st ed, 2009).
- Gordley, J, The Enforceability of Promises in European Contract Law,(Cambridge University Press, 2001).
- Helewitz, J. A, Basic Contract Law for Paralegals,(Aspen Publishers, 6th, 2010).
- Jamies Edelman, When do fiduciary Duties Arise? (Universty of Oxford legal research paper series, (2010) 126 law Quraterly Review.
- Mckendrick, Ewan Contract law, (Palgrave Macmillan, 6th ed, 2005).
- Mckendrick, Ewan, Contract Law Test, Cases, and Materials, (oxford university press, 3rd ed, 2008).
- Miller, R. L, Fundamentals of Business Law: Excerpted Cases,(South-western, CengageLearning, 2nd ed).
- Philip H, Pettit, Equity and the law of trusts (Oxford University Press, 11ed, 2009).
- Robert H, Sitkoff, An Agency costs theory of trust law, (law and economics paper series, research paper np.
- Ruth Hughes, The Perpetuities and Accumulations Act 2009 (STEP Journal and Trust Quarterly Review (TQR) May 2010.

Journal Articles:
- Elsaman, Radwa, "Corporate Social Responsibility in Islamic law: Labour and Employment", Yonsei Law Journal (2011) Vol. 2No. 1 65-93
- Lewis, Mervyn K, "*Islamic Corporate Governance*", Review of Islamic Economics (2005) Vol. 9 No. 1, 1-25.

Text books:
- Baderin, Mashood. A, International, Human Rights and Islamic Law (Oxford U. Press, 2003) P34.
- Doi, Abdar-rahmsn I, Shariah Islamic law (Ta-Ha Publishers, 2008)
- McCracken, Sheelagh and Anna Everett, Banking and Financial Institutions Law (Thomson Reuters, 7th ed, 2009).
- P. Atiyah, Promiss, Morals and law (Oxford, 1981).
- Scherer, Andreas, Globalization and Corporate Social Responsibility (The Oxford Handbook, 2009).
- Tyree, Alan, Banking Law in Australia (LexisNexis Butterworths, 6th ed 2008).

Internet websites:
- AAOIFI Accounting auditing and governance standard
shttp://aaoifi.com/standard/accounting-standards /.
- Barnea, Amir and Ribin, Amir, Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders (2006) Social science Research net.
http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=686606.
- Basel Committee - Corporate governance.
http://www.bis.org/list/bcbs/tid_136/index.htm.
- Ciancanelli, Penny, Corporate Governance in banking: A conceptual Framework (2000), Social Science Research net.
http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=253714.
- OCED OECD principles of corporate goverenance.
http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm.
- Risk https://www.iso.org/publication/PUB100367.html risk management, ISO 31000:2009, p9.
- Tejvan Pettinger, Definition investment, investor and savings,
http://www.economicshelp.org/blog/tag/investment/.
- United Nations Global Compact, The Ten Principles
https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html.
- Vslentino Piana, investment, http://economicswebinstitute.org/

Website:
- Australian taxation office,
https://www.ato.gov.au/Business/Starting-your-own-business/Choosing-your-business-structure/Trust.

Act:
- Corporations Act 2001 (Cth).
- The Rule against perpetuities and against accumulation Act.
- The Banking Act 1959 (Cth).

References:

• 'ahkam alwaqf almushtaraki, eabdallah musaa aleamar, buhuth nadwat alwaqf fi alsharieat al'iislamiat wamajalatih almuneaqadat fi alriyad, 12-14 muharam 1423h.
• 'ahkam alwaqf, mustafaa alzarqa, dar eamar, altabeat al'uwlaa.
• astithmar 'amwal alwaqf, eabd allah musaa aleamar, 'aemal muntadaa qadaya alwaqf alfiqhiat al'awala, al'amanat aleamat lil'awqafi, dawlat alkuayti, (1425h/2005ma).
• al'iiseaf fi 'ahkam al'awqafi, alealaamat husam almaeani alnueman burhan aldiyn 'iibrahim altarabulsi alhanafii, dar alraayid alearabii.
• 'iielam almuqiein ean rabi alealamina, muhamad bin 'abi bakr bin qiam aljawziati, dar aljil.
• al'iinsaf fi maerifat alraajih min alkhilafi, eala' aldiyn eali bin sulayman almardawi, dar 'iihya' alturath alearabii, altabeat al'uwlaa.
• al'iinsaf fi maerifat alraajih min alkhilafi, lieala' aldiyn 'abi alhasan almardawi, dar hajr liltibaeat walnashri, altabeat al'uwlaa, 1415h.
• al'anzimat walqararat al'iidariat almutaealiqat bial'awqafi, sharikat alkhudayri walhazae muhamun wamustasharuna, altabeat althaaniatu, 1437h.
• al'awqaf fiqha waiqtisada, da. rafiq almasri, dar almaktabi, altabeat al'uwlaa.
• buhuth 'aemal muntadaa qadaya alwaqf alfiqhiat al'awal alkuayti, 15-17 shaeban, tibaeat al'amanat aleamat lil'awqaf bialkuayt, altabeat al'uwlaa, 1425h.
• albank alwaqfi, du. fahd alyahyaa, altabeat althaaniatu, 1438h.
• tahrir alkalam fi masayil alailtizami, 'abu eabd allah muhamad alhatabi, dar algharb al'iislamii.
• altahawut fi altamwil al'iislamii, du. sami alsuwaylami, altabeat al'uwlaa, 1428h.
• tasrufat al'amin fi aleuqud almaliati, du. eabd aleaziz muhamad alhajaylani, silsilat 'iisdarat alhikmati.
• tatwir almuasasat alwaqfiat al'iislamiat fi daw' altajribat algharbiati, du. 'usamat eumar al'ashqaru, dar alnafayisi.
• altanzim alqanuniu lihawkamat alsharikati, eabd alsabur eabd alqawi misri, maktabat alqanun walaiqtisadi, altabeat al'uwlaa, 2012m.
• thalathwun khatwatan liwaqf mutamayiza, saed almihna, altabeat alsaabieat eashr, 1437h.
• huquq wawajibat nazir alwaqfi, silsilat aisdarat markaz aistithmar almustaqbali.
• hukamat alsharikat fi al'anzimat alearabiati, du. muhamad eali suaylma, dar alnahdat alearabiati, altabeat al'uwlaa, 2010m.
• hukamat alsharikat fi alqanun almuqaran watashrieat alduwal alearabiati, du. alyas nasif, manshurat dar alhalabi, altabeat al'uwlaa, 2017m.
• alkhidmat aliastithmariatu, du. yusuf alshibili, dar abn aljuzi.
• alkhatar waltaamini, rafiq almasri, dar alqalami, altabeat al'uwlaa, 2001mi.
• rudat altaalibin, 'abu zakariaa muhyi aldiyn yahyaa bin sharaf alnawwii, almaktab al'iislamia, 1412hi.
• sunan aibn majat, muhamad bin yazid alqazwini, almaktabat al'iislamiat fi turkia.
• alshakhsiat alaietibariat lilwaqaf, musaa albursaeidi, nashr wizarat al'awqaf aleumaniati, altabeat al'uwlaa.
• sharh 'ahkam nizam aleamal alsaeudii aljadida, da. rizq bn maqbul alrays, da. rida aleabdu, maktabat alshaqrii, altabeat al'uwlaa, 1436h.

• sharh mawadi nizam aleamal waleumaal alsueudii, 'ashraf 'ahmad hilal, altabeat al'uwlaa, 2016m.
• shih albukharii, 'abi eabd allah, muhamad bin 'iismaeil albukhariu, almaktabat al'iislamiat fi turkia.
• shih muslmin, 'abi alhusayn muslim bin alhajaaj alniysaburi, almaktabat al'iislamiat fi turkia.
• sanadiq alaistithmar al'iislamiati, da. eiz aldiyn khawjata, majmueat dilat albarakati.
• alsanadiq alaistithmariatu, du. muhamad alzuhayli, mawqie markaz 'abhath fiqh almueamalat al'iislamiati.
• sanadiq alwaqf alaistithmari, du. 'usamat aleani, dar albashayir al'iislamiati, altabeat al'uwlaa, 1431h.
• eumdat alqari sharh sahih albukhari, badr aldiyn aleaynii, dar alfikri.
• alfuruea, muhamad bin muflih alhanbali, ealam alkutub fi bayrut, altabeat alraabieati.
• fiqh almueamalat almaliatu, rafiq almisri, dar alqalami.
• alqanun altijari, da. nayif alsharif, du. ziad alqarashi, dar hafiz, altabeat alsaadisati, 1438h.
• qadaya fi aliaqtisad waltamwil al'iislamii, du. sami alsuwaylma, dar kunuz ashbilya, altabeat al'uwlaa, 1430h.
• qawaeid hawkamat alwaqf nazaarat muasasat alwaqf nmwdhjan, d. fuad eabdallah aleumri, biaisimat eabdialeaziz almueawd.
• kshaf alqinae ean matn al'iiqnaei, mansur bin yunis albuhuti, dar alkutub aleilmiati.
• majalat majmae alfiqh al'iislamii, munazamat almutamar al'iislami, jumlatan min albuhuth wahi: aistithmar alwaqf lilqurat daei, aistithmar mawarid al'awqaf da. khalifat babakr alhasan, aistithmar mawarid al'awqaf, d. 'iilyas khalifat, almusharakat altanaqusata, du. nazih hamad, almusharakat almutanaqisata, da. eajil alnashmi, almusharakat almutanaqisat alshaadhili, al'aswaq almaliata, du. muhamad eali alqari.
• majmue fatawaa shaykh al'iislam aibn taymiati, alriyasat aleamat lil'iifta'i, altabeat al'uwlaa.
• muhadirat fi alwaqf, muhamad 'abu zahrata, dar alfikr alearabii.
• masadir alailtizam fi alqanun almadanii dirasat muqaranat bialfiqh al'iislamii, du. 'anwar sultan, dar althaqafat lilnashr waltawzie, 1435h.
• almighni, muafaq aldiyn abn qudaamuh almuqdisi, maktabat alqahirati.
• manah aljalil, li'abi eabdallah muhamad ealish, dar alkutub aleilmiati.
• manah aljlili, muhamad bin 'ahmad ealish, dar alfikr alearabii, bayrut, 1409hi.
• mawahib aljalili, shams aldiyn muhamad bin muhamad altarabulsii almaeruf bialhatabi, dar alfikri, 1412hi.
• alnizam alqanuniu lihawkamat alsharikati, d eamaar habib al eali khan, dar alkutub alqanuniati, 2011m.
• nazarat fi alsharieat al'iislamiat walqawanin alwadeiati, eabd alkarim zidan, muasasat alrisalati, altabeat al'uwlaa, 1432h.
• alhandasat almaliat al'iislamiatu, eabd alkarim qanduzi, majalat jamieat almalik eabd aleaziz liliaqtisad al'iislamii, mujalad 20, aleadad 2, 2007m.
• alwaqf fi almujtamae alaslamii almueasiri, du. mundhir qahfa, tabeat wizarat alshuwuwn alsalamiat wal'awqafi, altabeat al'uwlaa, 1422h.

فهـــرس الموضوعـــات

مقدمة ١٥٤٣

الدراسات السابقة ١٥٤٤

خطة البحث ١٥٤٦

الفصل الأول معنى حوكمة الوقف ١٥٤٩

المبحث الأول: تعريف حوكمة الوقف: ١٥٤٩

المبحث الثاني: مشروعية الحوكمة: ١٥٥٥

الفصل الثاني أهداف وأسباب حوكمة الأوقاف ١٥٦١

المبحث الأول: أهداف الحوكمة: ١٥٦١

المبحث الثاني: أسباب حوكمة الأوقاف: ١٥٦١

المطلب الأول: إدارة الوقف الفردية: ١٥٦٢

المطلب الثاني: الإدارة المؤسسية الجماعية للوقف: ١٥٦٤

المبحث الثالث: نماذج المؤسسة الوقفية: ١٥٦٥

المطلب الأول: الاتجاه الأول النموذج الأنجلو كسوني THE ANGLO-SAXON MODAL ١٥٦٦

المطلب الثاني: الاتجاه الثاني النموذج الأوروبي THE EUROPEAN MODEL ١٥٦٧

المبحث الرابع: الأسلوب الإداري لمؤسسة الوقف: ١٥٦٨

المطلب الأول: الأسلوب الإداري غير المستقل لمؤسسة الوقف ١٥٦٩

المطلب الثاني: الأسلوب الإداري المستقل لمؤسسة الوقف: ١٥٧١

المطلب الثالث: أسباب اللجوء لعقد الأمانة TRUSTS في المجتمعات الغربية: ١٥٧٣

الفصل الثالث معايير الحوكمة الخارجية ١٥٧٦

المبحث الأول: أسس معايير الحوكمة: ١٥٧٦

المبحث الثاني: معايير ومحددات الحوكمة الخارجية: ١٥٨٢

المطلب الأول: المحدد الحكومي: ١٥٨٢

المطلب الثاني: الدور الحكومي لحوكمة الأوقاف في المملكة العربية السعودية: ١٥٨٤

المبحث الثالث: المحدد المحاسبي للمراجع الخارجي: ١٥٩٠

الفصل الرابع معايير ومحددات الحوكمة الداخلية ١٥٩٢

المبحث الأول: الأطر التنظيمية العامة للمؤسسة الوقفية: ١٥٩٢

المطلب الأول: العناصر الأساسية لتنظيم الهيكلة الإدارية: ١٥٩٣

المطلب الثاني: الهيكلة الإدارية لمؤسسة الوقف: ١٥٩٥
المبحث الثاني: معايير الحوكمة للأنظمة الداخلية: ١٥٩٩
المطلب الأول: المعيار الأول: النظارة والرقابة الشرعية على أعمال الوقف: ١٦٠٠
المطلب الثاني: المعيار الثاني: حفظ حقوق المستحقين وذوي الشأن والتعامل العادل معهم: ١٦٠٢
المطلب الثالث: المعيار الثالث: تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة: ١٦٠٣
المطلب الرابع: المعيار الرابع: تعيين لجنة المراجعة والحوكمة: ١٦٠٥
المطلب الخامس: المعيار الخامس: تجنب تعارض المصالح بين المستحقين وذوي الشأن: ١٦٠٥
المطلب السادس: المعيار السادس: إدارة المخاطر RISK MANAGEMENT: ١٦٠٦
المطلب السابع: المعيار السابع: الرقابة على سياسات صرف الغلة والأجور والمكافآت. ١٦١٠
المطلب الثامن: المعيار الثامن: الالتزام بالإفصاح والشفافية. ١٦١٠
المطلب التاسع: المعيار التاسع: الالتزام بالأخلاق العامة وتفعيل المسؤولية الاجتماعية ١٦١١
المطلب العاشر: المعيار العاشر: الإلزام بأحكام ومعايير الحوكمة ١٦١٣
المبحث الثالث: الأنظمة الداخلية وسياسات العمل: ١٦١٣
الفصل الخامس استثمار الأوقاف ١٦١٥
المبحث الأول: مفهوم استثمار الوقف: ١٦١٥
المطلب الأول: معنى استثمار الوقف: ١٦١٥
المطلب الثاني: أهمية استثمار الوقف: ١٦١٦
المطلب الثالث: أنواع الاستثمارات الوقفية: ١٦١٦
المبحث الثاني: معايير استثمار أموال المؤسسة الوقفية ١٦١٧
المطلب الأول: طرق الاستثمار التقليدية: ١٦٢٠
المطلب الثاني: الطرق المعاصرة: ١٦٢٣
الخاتمة ١٦٣٨
المصـــادر والمراجـــع ١٦٤٠
REFERENCES: ١٦٤٤
فهـــرس الموضوعـــات ١٦٤٦