

الفصل الثاني

معالم أساسية لضبط الحوكمة وأثارها على تطوير مؤسسة الوقف

الفصل الثاني

معالم أساسية لضبط الحوكمة وآثارها على تطوير مؤسسة الوقف

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

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

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

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

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

(١) عند الحنفية الركن هو فقط الصيغة خلافاً للجمهور، انظر: وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الموسوعة الفقهية، (الكويت، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ط١، ٢٠١٢)، ١١٢/٤٤.

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



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

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

أولاً: معالم أساسية لضبط الحوكمة في مؤسسة الوقف

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

١. الصيغة الوقفية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٢٤/٣١.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

لأننا بالتحري والتدقيق وجدنا أملاً وكفاً وقفية معطلة بسبب وجودها في حوزة الواقف أو ورثته، وأن لا سبيل للمؤسسة الوقفية في تنميتها أو الصرف منها. وهذا ما جعل الفقهاء المتقدمين يرفضون أن يكون الوقف [معلّماً]، بل يجب أن يتم الإنجاز فيه سريعاً^(٢).

والإنجاز المؤسسي هنا هو: تسجيل الصيغة الوقفية بكامل أركانها وشروطها الصحيحة، ثم نقل ملكية الوقف إلى حوزة المؤسسة الوقفية. وأشار إلى ذلك الكاساني ٥٨٧هـ من علماء الحنفية عندما ذكر الواقف والوقف، قال بالنص: "أن يُجرّجه الواقف من يده، ويجعل له قِيَمًا، ويُسلمه إليه"^(٣).

٢. المصلحة الشرعية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٢٢٤/٣١، العجيلي، حاشية الجمل، ٦٠٢/٥، متدنى قضايا الوقف الفقهية

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

٣. القانون الأساس واللوائح الداخلية

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

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

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

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

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

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

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

٤. فصل إدارة الوقف عن الواقف وأعماله

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(١) الشربيني، مغنى المحتاج إلى معرفة ألفاظ المنهاج، (بيروت، دار الفكر، ط.ت)، ٣/٣٩٣، حاشيتا قليبوي وعميرة، (القاهرة، دار إحياء الكتب العربية، ط.ت)، ٣/١٠٩، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٤٧.

(٢) انظر بتوسع: العجيلي، حاشية الجمل على شرح المنهج، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط ١، ١٩٩٦)، ٥/٥٩٧، حواشي الشرواني وابن قاسم العبادي، ضبط: مُجَدِّد الخالدي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط ١، ١٩٩٦)، ٨/١٣٢، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٤٧.

(٣) انظر: ابن الهمام، فتح القدير، ٥/٤١٨، ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٣١/٢٣٣، عصام العنزلي، ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف، (جامعة الكويت، مجلة الحقوق، العدد ٣، ٢٠١٤)، ص ٢٣٥، خالد الشعيب، النظرة على الوقف، ص ٢٦٧.

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

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

أن يعود لصاحبه^(١).

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

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

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

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

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

(٢) ابن الهمام، فتح القدير، ٤١٦/٥.

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

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

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

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

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

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

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

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

(١) ابن قدامة، المغني، ١٨٦/٨.

(٢) الموسوعة الفقهية، ١٢١/٤٤.

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

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

باطل، لأنَّه كما يقول ابن بطال ٤٤٩ هـ: "وإنما منع مالك من ذلك سدا للذريعة، لئلا يصير كأنه وقف على نفسه، أو يطول العهد فينسى الوقف، أو يفلس الواقف فيتصرف فيه لنفسه، أو يموت فيتصرف فيه ورثته"^(١).

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

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

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

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

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

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

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

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

www.aaofi.com)، ص ٣.

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

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

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

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

دكتوراه، ٢٠٠٦)، ص ٥٧.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

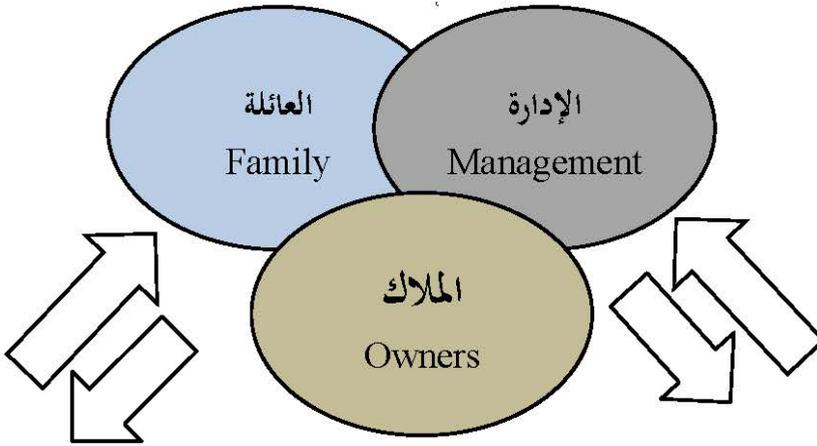
(٢) علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٧.

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

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

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

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



٥. الأصل الوقفي يجب أن يُحقق عائداً مالياً دائماً

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

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

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

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

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

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

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

(٢) الزيلعي، تبين الحقائق، ٤/٢٦٤.

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

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

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

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

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

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

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

(٢) الزيلعي، تبين الحقائق، ٢٦٦/٤.

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

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

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

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

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

٦. استقلالية الإدارة المؤسسية عن السلطة السياسية والقضائية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(٣) حاشية ابن عابدين، ٦٠٢/٦.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

٧. إدارة النظارة الوقفية تماثل إدارة الشركات الاستثمارية

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

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

(٢) انظر: حاشية ابن عابدين، ٧٠٢/٦.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(١) ابن الهمام، فتح القدير، ٤٤٩/٥.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

بحسب التقليد والنصب فقس كل التصرفات كي لا تلتبس

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

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

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

(٣) انظر: حاشية ابن عابدين، ٦/٦٤٥.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

بالعموم، فإن حوكمة قطاع الأوقاف تشمل جميع ما يلتصق بالأوقاف من مهام وأعمال، سواء أكان الوقف حكوميًا أو خاصًا أو حتى يتبع للأفراد أو من مهام النظارة، فأنواع الحوكمة تشملها بالكلية^(٥)، فقد تكون الحوكمة الرشيدة للدولة، أو للشركات، أو لمنظمات المجتمع المدني، أو حتى في بعض الأعمال المختصة، مثل الحوكمة الإلكترونية، الحوكمة الذكية وغيرها. ومن المهم مراعاة أن تفصل السلطات التنفيذية في إدارة الوقف على النحو التالي لتحقيق حوكمة أداء جيدة ومتكاملة:

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

(١) حاشية ابن عابدين، ٥٨٣/٦.

(٢) النووي، روضة الطالبين، ٤/٤٢٢.

(٣) مطالب أولى النهي، ٤/٣٢٠.

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

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

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

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

ثانياً: حوكمة علاقات الوقف وأثره في تطوير مؤسسة الأوقاف:

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

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

١. علاقة حوكمة مؤسسة الوقف بأصحاب المصالح المشتركة:

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

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

مؤسسة الوقف كعلاقات ومصالح وتداعيات.

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

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

الواقف وورثته:

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

الموقوف لهم:

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

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

العاملون بمختلف مستوياتهم الوظيفية:

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

الحكومة:

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

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

العملاء أو الزبائن:

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

مؤسسات الأوقاف والعمل الخيري والإغاثي:

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

المصارف والشركات المالية:

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

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

المجتمع والرأي العام:

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

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

٢. تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة الوقفية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

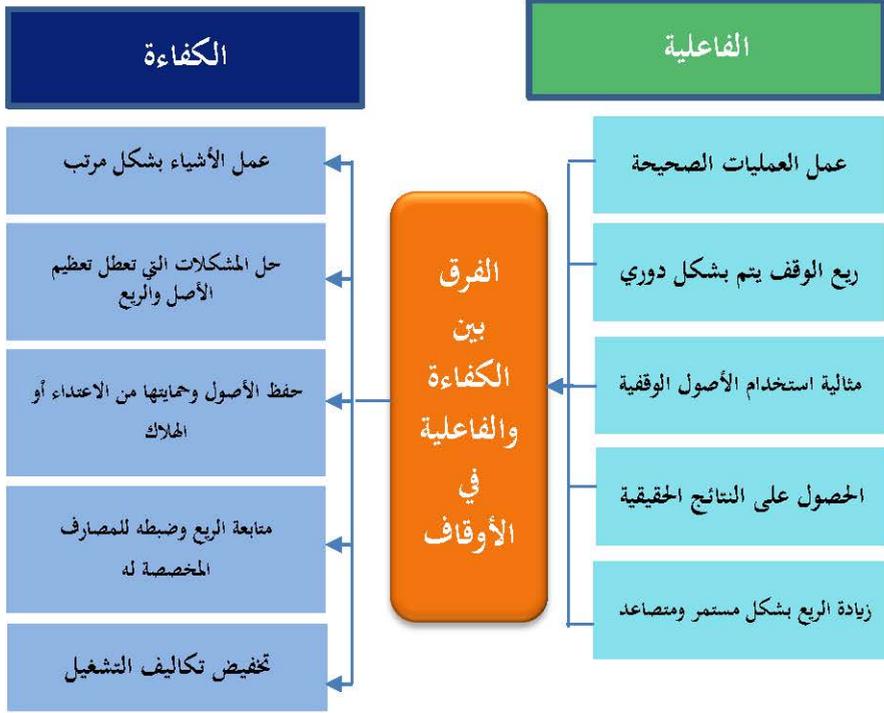
وهذا يقودنا للتفريق ما بين الكفاءة والفاعلية، حيث إنَّ الكفاءة تنطبق على العمليات الداخلية، أما الفاعلية فتتنطبق على العلاقة بين المنظمة والبيئة، مقاسة بالمرجات أكثر من المدخلات، فالكفاءة هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات الفعلية، أما الفاعلية فهي درجة تطابق المخرجات الفعلية للنظام مع المخرجات المخططة،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

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

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

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

نحو مؤسسة وقفية كفؤة وفاعلة



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

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

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

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

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

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

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

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

٣. تطوير البنية القانونية واللائحية للمؤسسة الوقفية:

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

(١) مطالب أولى النهي، ٤/٣٦٩.

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

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

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

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

أ- الاستقلالية عن الآخر.

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

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

ب- تحقق الشخصية المعنوية للمؤسسة الوقفية

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

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

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

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

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

ج- مرونة حركة الأموال في مؤسسة الأوقاف

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

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

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

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

د- الاستفادة من واقع قوانين الأوقاف في العالم

إذا نظرنا إلى الحوكمة على أنها نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع، فإن هذا يعني ضرورة اطلاع مؤسسة الوقف على التجارب والممارسات القانونية القائمة لغرض تحسين الإدارة والبنية المؤسسية بشكل دائم، ولعل الواقع يعزز هذه الركيزة؛ لأنَّ قوانين الأوقاف في الدول في تطور مستمر، والعلّة أن تتلائم هذه القوانين مع التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تحدثت في المجتمعات والدول.

وقد صدر "مشروع قانون استرشادي"^(١)، وصدر المعيار الشرعي رقم (٣٣) الخاص بالوقف^(٢)، ومشروع قانون الأوقاف^(٣)، وغيرها من القوانين التي يمكن أن تساعد في تطوير حوكمة البنية القانونية لمؤسسة الوقف.

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

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

هـ- تسهيل إجراءات الرقابة القضائية على الأداء الوقفي

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

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

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

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

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

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

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

و- ضبط مجلس النظارة على المؤسسة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

والخدمات، وسيؤدي هذا في النهاية إلى إحداث توازن اقتصادي بين العرض والطلب الكلي، ويحقق استقرارًا في الأسعار، ويقلل الركود الاقتصادي^(١). وهذا ما يستدعي ضبط العمليات الرئيسية للأوقاف من خلال الوثيقة الإستراتيجية، ولو أردنا أن نمثل لهذا في مجال الاستثمار نذكر أن من معايير الحوكمة الحديثة أنها توضح اتجاهات المستثمر المؤسسي Institutional Investor، وأن تطبيق آليات وقواعد الحوكمة يشكل تحركات المستثمرين المؤسسين على صناديق الاستثمار المختلفة في السوق، حيث يفضل المستثمر المؤسسي زيادة استثماراته في الصناديق التي لديها افصاح وشفافية كافية عن البيانات المالية ونتائج الأعمال، وفقًا للمعايير المحاسبية المتعارف عليها^(٢).

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

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

وهذا الأمر يجب تحقيقه في ظل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في العديد من الدول، وبسبب تبدل المسؤولين والمختصين في هذه الوزارات، ويعتبر "عدم استمرارية البرامج والخطط"^(٤)، من خلال التعديلات الحكومية نكوصا عن العمل المؤسسي الصحيح. وهذا ما يستدعي أن يكون لدى المؤسسة الوقفية خطة استراتيجية معتمدة من قبل الخبراء، وأن يتم الأخذ بها من قبل المسؤولين في المؤسسة الوقفية، وألا يكون التدوير الوظيفي بين القيادات سببًا في إعاقة تنفيذ الخطة الإستراتيجية. وفي المقابل، إن كثرة الاستشارات والحلول التي قد يكون بعضها مناقضًا للآخر في

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(٢) فارس البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية، (عمان، دار أيلة للنشر، ط١، ٢٠١١)، ص ٣٠.

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

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

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

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

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

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

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

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

من هنا تأتي مسألة أن تكون جهة الموقوف عليه غير منقطعة، وقد فصل فيها الفقهاء كثيراً، سواء أكان موقوف عليه منقطع الابتداء أو الوسط أو الانتهاء، وهي مسألة اشبعت بحثاً^(١).

ومن هذا المعيار ثبت أن للناظر الحق في الاجتهاد في تحديد نسبة الصرف (٪)، فقد تكون النسبة متبدلة متغيرة في كل عام نظراً لحال [الأصل الوقفي من الصيانة]، أو [حال الموقوف لهم من الاحتياج]، أو [وضع الاستثمار] في هذا العام، وهذا محل اجتهاد محض كما يرى ابن تيمية، إذ يقول: "يجب على ناظر الوقف أن يجتهد في مصرفه، فيقدم الأحق فالأحق، وإذا قدر أن المصلحة الشرعية اقتضت صرفه..."^(٢).

وقد ثبت أن هناك شروطاً لبعض الواقفين يجب أن يتم ضبطها واحترامها والعمل بشأنها احتراماً لإرادة الواقف، فمثلاً عن الملك شرف الدين عيسى كان قد وقف مدرسة في القدس، عُرفت بالمدرسة العزّية، لكنه شرط أن تؤول منفعة "وقفه على مدرسة القدس فقط حينما تكون القدس بيد المسلمين، في حين خصص منفعة وقفه إلى المدرسة الحنفية التي وقفها في الجامع الأموي بدمشق إذا كانت القدس تحت الاحتلال الفرنجي"^(٣).

وقريب منه ما ذكره علماء المالكية في حبس لا يُدرى مصرفه، قالوا: "يفعل المتولي ما يراه صالحاً، ويستعين برأي غيره من أهل الفهم والدين والرأي"^(٤).

(١) الموسوعة الفقهية، ١٤٦/٤٤.

(٢) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٩٠/٣١.

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

(٤) الونشريسي، المعيار المعرب ٤٠/٧.