

الفصل الرابع

تطبيقات الحوكمة ومعوقاتها في أنظمة الأوقاف وعملياتها

الفصل الرابع

تطبيقات الحوكمة ومواقفها في أنظمة الأوقاف وعملياتها

بعدما تعرفنا على أبرز معالم حوكمة مؤسسة الوقف، واعتماد السياسات الرشيدة في واقعها ونظمها وفلسفتها، نقف الآن لتحديد التطبيقات المهمة في العمليات الرئيسة للأوقاف.

وهي تطبيقات كثيرة، ويمكن حصرها في كل عملية رئيسة من عمليات الأوقاف الخمس، وننظر في تطبيقاتها لغرض التأكد من توفر الحوكمة والسياسات الرشيدة في إطار هذه العملية.

فالأوقاف عمومًا أصول مالية لها ريع متجدد، وهذا الإطار الشرعي لكل ما اصطُح على أنه وقف، فهذا هو الأصل، وما خرج عن ذلك الأصل استثناء، وأقصد بهذا الأوقاف الدينية كالمساجد ودور القرآن الكريم وغيرها، التي غالبًا ما تكون أصولًا مالية فقط دون ريع لها.

فيجب أن يتم التعامل مع هذا النظام الشرعي بمنظور اجتماعي اقتصادي بحت، وهذا يستدعي أن تكون موارد الوقف ما بين حسن الكفاية والفعالية [Effectiveness & Efficiency] في استخدامها^(١)، فيتم الاستفادة منها وإبقاؤها على الدوام.

أولاً: تطبيقات الحوكمة في أنظمة الأوقاف وعملياتها:

سوف نتعرض إلى الثمرة من تطبيق هذه العمليات على واقع الأداء المؤسسي لقطاع الأوقاف.

وهذه التطبيقات قائمة في كل العمليات الرئيسة للأوقاف، وهي بالترتيب:

(١) قارن مع: عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦٩.

(التطبيق الأول): اعتماد سياسات الاستقطاب والتسويق كضرورة لأغراض التوعية وزيادة

الأصول

تطبيق هذه العملية مُستوحى من النصوص الشرعية التي تدعو للبذل والتضحية بالمال، وهذا يكون بالتبرع، كالصدقات والوقف، والنصوص التي تدعو إلى هذا تصل إلى حد مرتبة القطع المعنوي، منها على سبيل المثال لا الحصر:

قوله تعالى: ﴿لَنْ نَأْتُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا تُحِبُّونَ^٤ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ^(١)﴾.

وقوله تعالى: ﴿هَآأَنْتُمْ هَآؤِلَآءُ تُدْعَوْنَ لِتُنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَمِنْكُمْ مَنْ يَبْخَلُ وَمَنْ يَبْخَلْ فَإِنَّمَا يَبْخَلْ عَن نَّفْسِهِ^٥ وَاللَّهُ الْعَنِيُّ وَأَنْتُمْ الْفُقَرَاءُ^(٢)﴾.

وقوله تعالى: ﴿الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَبِيرِ وَالصَّغِيرِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ^(٣)﴾.

وعن عائشة رضي الله عنها: "أن رجلاً قال لرسول الله ﷺ: "إن أمني افتلئت نفسيها"^(٤)، وإني أظنها لو تكلمت تصدقت، فلي أجر أن أتصدق عنها؟، قال: نعم"^(٥)، وقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا مات الإنسان انقطع عنه عمله إلا من ثلاثة، إلا من صدقة جارية، أو

(١) سورة آل عمران ٩٢.

(٢) سورة محمد، آية ٣٨.

(٣) سورة آل عمران، ١٣٤.

(٤) افتلئت: بالفاء وضم التاء أي: ماتت بعتة وفجأة، والفلنة والافتلات ما كان بعتة.

(٥) النووي، صحيح مسلم بشرح النووي، كتاب الوصية، وصول ثواب الصدقات إلى الميت، قال الإمام النووي:

"الصدقة الجارية، وهي الوقف"، انظر: صحيح مسلم بشرح النووي، كتاب الوصية، ٨٣/١١، ٨٥، ابن حجر، فتح

الباري بشرح صحيح البخاري، كتاب الوصايا، باب ما يستحب لمن توفي، ٣٨٨/٥.

علمٌ ينتفع به، أو ولدٍ صالحٍ يدعوه^(١).

ويجب أن يتم اعتماد أفضل الوسائل في مجال التسويق والاستقطاب والإعلانات والعلاقات العامة، واستخدام كافة وسائل الاتصال الجماهيري للتأثير على المتبرع أو المحسن، ولعل من أبرز الوسائل المهمة في قطاع الأوقاف، إدارة السمعة المؤسسية، وتحسين الصورة النمطية والذهنية عن الأوقاف في المجتمعات العربية والإسلامية.

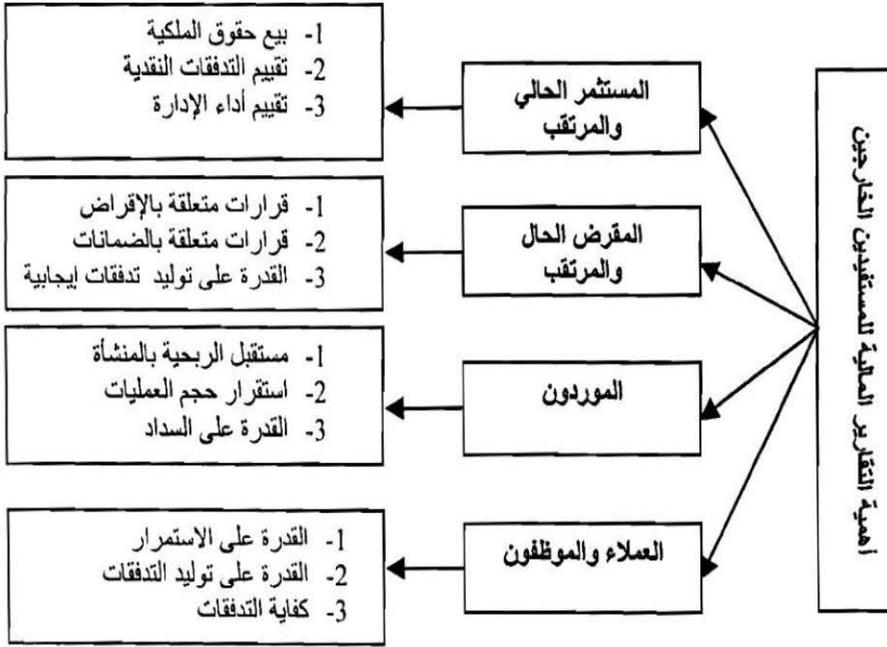
وحوكمياً، يجب أن تكون هناك إجراءات وسياسات تضبط هذه العملية، من خلال خطة تنفيذية ذات مؤشرات أداء وقياس، لا أن يتم التعامل مع هذه العملية الرئيسة بعفوية وارتجال. والتسويق ليس بالضرورة أن يكون دائماً لاستقطاب أصول مالية أو عقارية لصالح الأوقاف، بل قد يكون التسويق لغرض التوعية والتعبئة نحو تحسين صورة الأوقاف في المجتمع، وهذا يعتمد على الفئة المستهدفة للأوقاف، فقد تكون لتحسين الرضا المجتمعي، وبالأخص رضا الموقوف لهم، وهذا ما يقرره الناظر.

وتعتبر الدراسات المالية وبيان الجدوى الاقتصادية لكل مشروع وقفي، أو استقطاب لأوقاف جديدة من أبرز عناصر القوة لهذه العملية؛ إذ يوجد أصحاب مصالح، [من البيئة الخارجية = مستثمرين أو ممولين أو موردين]، أو [من البيئة الداخلية = حتى أعضاء مجلس الإدارة أو النظارة أو موظفي المؤسسة]، بحاجة ماسة ليطلعوا على التقارير المالية والإنجازات السابقة في مجال استقطاب أوقاف جديدة.

كما هو في المخطط التالي^(٢):

(١) صحيح مسلم، كتاب الوصية، باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته، رقم الحديث [١٦٣١].

(٢) مُجَدِّ العِشْمَاوِي، آليات حوكمة الخزانة العامة، ص ٣٨.



فحوكمة الاستقطاب يجب أن تكون بخطة تنفيذية ومحددة للفئة المستهدفة، وهي عملية لا يهدف منها دائماً استقطاب الأموال.

(التطبيق الثاني): لا وقف صحيح دون حصره كأصل مالي خالص للموقوف لهم

وهو تطبيق مهم جداً من تطبيقات حوكمة الأوقاف، وبشكل عقبه أساسية لكل التطبيقات التي تأتي من بعده، وهذا ما استدعى من مجلة الأحكام العدلية التأكيد على ذلك عندما حددت الوقفية بقولها: "لا يعمل بالوقفية وحدها إلا إذا كانت مقيدة في سجل المحكمة الموقوف بها، والمعتمد عليه، فحينئذ يعمل بها"^(١).

لأن المؤسسة الوقفية تريد أن تضمن حق الوقف وتأييده، وأن تمنع عنه أي محاولات

(١) مجلة الأحكام العدلية، رقم المادة (١٧٣٩)، ص ٣٥٣، نقلاً عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ٢٠٠٦)، ص ٣٤.

للاعتداء عليه أو استغلاله.

وقد توسع الفقهاء قديماً في هذه القضية بسبب كثرة الاعتداءات على أموال الأوقاف^(١)، فلهذا كان لابد من حماية الوقف في مواجهة الغير، لا سيما في مجال التصرفات القانونية^(٢).

فيجب أن يتم حصره وتثبيت هذا الوقف قبل الولوج في العمليات الأخرى، فلا صرف ولا استثمار في الربيع قبل حصره والحصول عليه أو حيازته، كما قال ابن عاصم الغرناطي^(٣):

والحوز شرط صحة التحسيس قبل الحدوث موت أو تفليس.

والأصل عند الفقهاء أنه لا يتم الوقف حتى يُقبَضَ "لأنه في العرف إذا حكم بشيء كتب في السجل"^(٤)، أو "الحبس يحوز ولا يحاز عليه"^(٥)، لا سيما بعدما يتم الحصول عليه وتوثيقه توثيقاً شرعياً قضائياً، ولكن كيف يمكن لهذه العملية أن تتم بسلاسة وتميز، ويستكمل باقي الخطوات.

إن الحرص المؤسسي في تسجيله الوقف، ثم نقل ملكيته للمؤسسة الوقفية هو الذي يعجل باقي الخطوات، ولهذا فجمهور المالكية اشترطوا قبض الموقوف لتمام الوقف ولزومه^(٦)، وعبروا عنه بالحوز، ومؤسسياً كلام المالكية هو الأدق في ضبط واستلام الوقف كي

(١) انظر على سبيل المثال دراسة: الشرنبلالي ١٠٦٩هـ، حسام الحكام المحققين لصد البغاة المعتدين عن أوقاف المسلمين، تحقيق: أحمد المسلم، (السعودية، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٠).

(٢) انظر: أنور الفزيع، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون الكويت، ص ٨٤.

(٣) نقلاً عن: مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، ص ١٨٤.

(٤) حاشية ابن عابدين، ٥٣٤/٦.

(٥) قارن مع: عبد الرزاق أصبحي، الحماية المدنية للأوقاف، ص ١٢٨، مجيدة الزباني، مدونة الأوقاف المغربية، ص ١٠٧.

(٦) الموسوعة الفقهية، ١١٦/٤٤.

نباشر حوكمته.

ويجب أن يتسم الوقف بالإشهار وهو إعلام الغير بالوضعية القانونية للعقار الوقفي إذا كان عقاراً، إلى أن تأتي المرحلة الثانية وهي الرسمية، وهي توفير سند إثبات يكون حجة على الجميع بأن هذا وفقاً لا يمكن الاعتداء عليه^(١).

ولهذا أدرك واضعو مجلة الأحكام العدلية أهمية هذه العملية، فاشتروا الكتابة كوسيلة لإثبات الوقف، وأغلب القوانين العربية سارت على هذا المنوال تحت ما يسمى بالإشهار، باعتبار أن الوقف صدقة، والصدقات لا تتم إلا بالقبض كالهبة والزكاة^(٢).

وأغلب الإشكاليات القانونية في إهمال هذه العملية -أو التساهل في هذا التطبيق- يعني الدخول في خصومات قضائية مع ورثة الواقف؛ لأن عدم التسجيل أو الحصر يعني أن الممتلكات هذه تتبع [للورثة]، وليس [للمؤسسة الوقفية].

ومن تطبيقات هذه العملية كذلك توفير نظام تقني دقيق لنقل المعلومات والبيانات والتقارير عن كل ما يتعلق بالوقف، وتقارير دورية للواقف أو ورثته حال وفاته؛ لأن هذا النظام سيؤكد أحقية المؤسسة أو الموقوف لهم بهذا الأصل الوقفي المالي.

وحوكماً يجب أن يتم حماية الأصول الوقفية المستقطبة من الواقفين، وأن توضع إجراءات احترازية من ضياعها، وهو ما يسمى بـ "الوقاية من ضياع الأصول"^(٣)، [Asset Stripping]، ويشمل الحفظ لهذه الأصول المستقطبة حفظ الوثيقة وشرط الواقف، وكل ما يمت بهذا الأصل من متعلقات، فالحفظ يكون مادياً ومعنوياً، وفي حياة الواقف وبعد مماته.

(١) انظر: انتصار محوج، إثبات الوقف العام في التشريع الجزائري، ص ٣٠٦.

(٢) انظر: أنور الفريخ، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون الكويتي، (جامعة الكويت، مجلة الحقوق، ١٩٩٩)، ص ٨٤.

(٣) قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٣، قارن مع:

(التطبيق الثالث): صيانة الأوقاف من أساسات الاستثمار السليم للأوقاف

يذهب المحاسبون إلى إبراز ما يسمى في الموازنة العامة [Master Budget]، وهي عبارة عن تعبير "كَمِّي للخطط التي ستوضع موضع التنفيذ، كما تساعد في تنسيق وإعداد هذه الخطة، حيث يصيغ المديرون الموازنات ككل على مستوى المنشأة لأي وحدة تنظيمية داخلها"^(١).

وهذا مهم لكي ينتبه الناظر المؤسسي على الوقف إلى بيان الجزء الذي سيتم اقتطاعه من ميزانية الوقف بخصوص الصيانة، وهي عملية استثمارية مهمة لتنمية أموال الوقف، بل يمكن القول إن الاستثمار يسبق الصرف مضموناً باعتبار أن عملية الصيانة مقدمة على عملية الصرف؛ لأن الصيانة بحد ذاتها إعادة فاعلية للأصل الوقفي استثمارياً.

ومما ثبت في دفاتر السلاطين العثمانيين واهتمامهم البالغ بعمارة وصيانة الأوقاف، أنه عندما تم بناء العمارة العامرة في القدس باسم زوجة السلطان سليمان القانوني لتقديم الطعام مجاناً لطلاب العلوم الشرعية وأبناء السبيل عام ١٥٥٢م، تم ملاحظة أن هناك حاجة لكفاءات بشرية في مجال البناء والنجارة، فتم إصدار حكم سلطاني لتوفير أصحاب الكفاءات من البنائين والنجارين من الولايات القريبة لغرض إتمام بناء وصيانة العمارة الوقفية^(٢)، وهذا بذاته يعزز كفاءة الصيانة.

وعند الفقهاء أن الصيانة عملية أساسية من عمليات النظام الوقفي، وإن كانوا لا يذكرونه بهذا الاسم، - كان يعبر عن الصيانة قديماً بمصطلح العمارة- بيد أنهم يؤكدون على ضرورة أن يكون الوقف قابلاً للتنمية والاستثمار، وهي العملية الثالثة بعد التسجيل والحصر، وأول ما يتم

(١) انظر: مكرم باسيلي، المحاسبة الإدارية، مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء، (القاهرة، المكتبة العصرية، ط ٣، ٢٠٠١)، ص ١٢٧.

(٢) مجموعة من الباحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٢٨.

استخدامه من ريع الوقف أن يكون مخصصاً للعمارة أو الصيانة، وكما يقول الكاساني ٥٨٧هـ: "والواجب أن يبدأ بصرف الفرع إلى مصالح الوقف من عمارته، وإصلاح ما، وهي من بنائه وسائر مؤناته"^(١). حيث إنَّ كافة الأوقاف كانت تتمحور حول العقار، والصرف على العمارة من لوازم الأمر، حتى لو استدعى هذا الاستدانة للعمارة لغرض تطوير الوقف وإدامته، فهذا ما عليه الفقهاء، ومنهم الحنفية الذين يعتبرون أن القِيم لا يملك "الاستدانة إلا إذا كان الواقف شرط جواز الاستدانة على الوقف، وإن لم يجد بداً منها ولم يتشرب الواقف بإذن الحاكم"^(٢).

إذا فعمارة الوقف أمرٌ لا بد منه، فيستدين بأمر القاضي، وأما غير العمارة، فإن كان تصرفاً على المستحقين لا تجوز الاستدانة.

وموضوع الصيانة للأوقاف يجب أن يُتبع بدراسات جدوى من شركات متخصصة، وأن تكون الأولوية من ريع الأوقاف ابتداءً للصيانة، وأن الصيانة مقدمة على الصرف على المستحقين، لأن المصلحة العامة تقدم على المصلحة الخاصة، فتعظيم الوقف وهو (المصلحة العامة = بقاء الأصل)، لكي يخدم هؤلاء المستحقين، ومن ثم دفع الريع (للمصلحة الخاصة = الموقوف لهم)؛ لأن ريع الوقف مخصص لهذا الجيل من المستحقين ومن يأتي من بعدهم.

بل يذهب بعضهم لاستقطاع جزء من الريع السنوي للوقف لغرض احتياطي، وهو مقابلة نفقات الصيانة المتوقعة مستقبلاً، جاء في حاشية ابن عابدين: "لزم الناظر إمساك

(١) الكاساني، بدائع الصنائع وترتيب الشرائع، (بيروت، دار الكتاب العربي، ط ٢، ١٩٨٢)، ٢٢١/٦، قارن مع:

حاشية ابن عابدين، ٥٦٣/٦، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٥٤.

(٢) الفتاوى الهندية، ٢٧٠/٦، حاشية ابن عابدين، ٦٧٢/٦، الرحيباني، مطالب أولى النهى، ٣٣٣/٤، أعمال

منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٥٢، الموسوعة الفقهية، ١٨٨/٤٤.

قدر العمارة في كل سنة، وإن لم يحتجها الآن لجواز أن يحدث حدث ولا غلة"^(١).
 وقريب مما ذكر، جاء في روضة الطالبين للشافعية قولهم: "إذا حصل مال كثير من غلة
 المسجد، أعد منه قدر ما لو خرب المسجد أعيدت به العمارة"^(٢). ويجب أن يكون هناك
 مخصص إهلاك الأصول الثابتة المستمرة المدرة للعوائد أو الإيرادات، فيتم الخصم من تلك
 الإيرادات للمحافظة على أصول الوقف ضمن الأسس المحاسبية لصيانة الأصول الوقفية، ويتم
 المعالجة المحاسبية لمصروفات الصيانة من غلة الوقف السنوية^(٣).

ويجب ملاحظة أن الصيانة لا تنحصر فقط في المباني والعمارات القائمة، بل قد تكون
 في العقارات دون تعمیر، كقطع الأراضي الوقفية المنتشرة دون تعمیر، فإنها إذا لم يتم
 صيانتها وتنظيفها وتسويرها والإحاطة بها، فإنها قد تضيع ويتم الاعتداء عليها، ففي أحد
 الوقفيات المخصصة للقدس بتاريخ ١٠٤١هـ/١٦٣١م، قام جماعة من اليهود بأخذ قطعة
 الأرض من وقف الجامع الكائن بمحلة اليهود بغير وجه شرعي، بسبب أن الأرض كانت
 مهجورة لمدة خمسين عامًا، فكانت محلًا للقمامة، حتى جاء اليهود فنظفوا المكان،
 واستولوا على الأرض الوقفية^(٤).

(التطبيق الرابع): المصارف الوقفية يجب أن تحقق رغبة الواقف:

في الغالب أن قطاع الأوقاف ما هو إلا قطاع خدمي [Service-Oriented] يتم
 من خلاله تقديم الخدمات الأساسية لأي مجتمع أو دولة^(٥)، وهذا ما يجعل المشرع بداية

(١) انظر: حاشية ابن عابدين، ٥٦٨/٦، أعمال متدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ١٦٢.

(٢) النووي، روضة الطالبين، ٤٢١/٤.

(٣) انظر: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٣٨.

(٤) قارن مع: محمد الخطيب وإبراهيم ربايع، دراسة في وثائق وحجج معاملات الوقف في محكمة القدس الشرعية، ص ٧٥.

(٥) قارن مع: عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦٩.

يهتم بشرط الواقف، ليحترم ويلبي رغبته.

فالمصارف من القضايا التي يجب أن يتم تطبيقها تطبيقاً صحيحاً في واقع عمليات الأوقاف، أن يتم الصرف من ريع الأوقاف بناء على شرط الواقف، وأن العملية هذه - وهي الرابعة ترتيباً- يجب أن تُحقق هذا الغرض، كما يقول ابن قدامة: "مصرف الوقف يُتبع فيه شرط الواقف"^(١).

وتأتي عملية الصرف على المستحقين بعدما يتحقق أن شروط الصرف تمت بمهنية واضحة، فلا صرف قبل صيانة وتسجيل واستقطاب، ولا صرف إذا كان هناك حق بركة الريع المتوفر، فالزكاة واجبة في الأموال والإيرادات الموقوفة، كلٌّ حسب نوع الزكاة المفروضة على المال^(٢).

وفي موضوع الصرف، يجب التحقق من تنفيذ شرط الواقف وتم اعتباره، حتى وإن كان المصرف الذي حدده الواقف قد انتهى، فيجب البحث عن مصرف قريب منه مجانس له، كما يقول العلماء: "إنه يجوز صرف غلة قنطرة على قنطرة أخرى، ما دامت الأولى غير محتاجة إلى غلتها"^(٣).

ويمكن أن يُقاس هذا على شخص وقف ريعه للحرمين الشريفين بمكة والمدينة، ولكن تم سد حاجات الحرمين الشريفين من قبل أوقاف أخرى، وإذا دفعه يكون ريعه ليس ذا شأن، أو فائضاً عن الحاجة، فيمكن أن يتم تخصيصه للمسجد الأقصى لحديث المساجد

(١) ابن قدامة، المغني، ٦٤٧/٥، نقلاً عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٣٥٦.

(٢) انظر بتوسع: محمد جادو، الزكاة في الأموال الوقفية وموقفها من المحاسبة الضريبية، (مصر، أبحاث ندوة التطبيق المعاصر للزكاة، ١٩٩٨)، ص ٥٩، قارن مع: الموسوعة الفقهية، ١٧٤/٤٤.

(٣) أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٦٢، قارن مع: الرحيباني، مطالب أولى النهي ٣٧٣/٤، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، ٤٧٢/٥، الموسوعة الفقهية، ١٦١/٤٤.

الثلاثة، لا سيما وأن مصاريفه كثيرة وهو بحاجة ماسة.

فمآل الفقهاء واضح في موضوع الصرف، وقد أشار البعض إلى ما يشبه هذا، إذ جاء عند الفقهاء قولهم: "مسجد له أوقاف مختلفة، لا بأس للقيّم أن يخلط غلتها كلها، وإن خرب حانوت منها فلا بأس بعمارته من غلة حانوت آخر؛ لأن الكل للمسجد، هذا إذا كان الواقف واحدًا، وإن كان الوقف مختلفًا فكذلك الجواب؛ لأن المعنى يجمعهما"^(١). والذي عليه الجمهور أن الأوقاف المتفرقة بعضها من بعض، كما يشير المالكية: "الأحباس كلها بعضها من بعض"^(٢)، يمكن إدارتها جميعًا، سواء أكانت أوقافًا عامة [حكومية]، تتولاها مؤسسة مستقلة، أو أوقافًا خاصة يديرها أصحابها من خلال عمل مؤسسي.

وهنا تأتي مسألة انقراض الموقوف لهم، أو عدم تحقق شرط الواقف، وهو حوكميًا يمكن أن يُماثل الإفلاس للشركات^(٣)، بحيث توجد نظم وآليات لتصفية الوقف ذي الربيع، وضمه لوقف ذي ربيع وجنس مماثل لجنس الوقف الذي سيُلغى أو الذي سيتم تصفيته^(٤)، والهدف من هذا كله إدامة شرط الواقف، وتفعيل غلته، وكما يرى الحنابلة: "يُصرف ثمنه في مثله؛ لأن في إقامة البدل مقامه تأييدًا له، وتحقيقًا للمقصود"^(٥).

وقد ورد في الفتاوى الهندية ما نصه: "وإذا قرب هذا الوقف إلى الخراب، ولم يمكن الانتفاع به أو انقراض مصارفها... يُباع ويتصدق بثمنه إلى الفقراء حتى لا يتطرق الظلمة

(١) حاشية ابن عابدين، ٣٨٦/٤، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٧٥.

(٢) نوازل العلمي، ٣١٣/٢، نقلًا عن: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٦١.

(٣) قارن مع: علي لطفي، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، ص ٦٦٠.

(٤) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، ٩٢/٣١، الونشريسي، المعيار العرب ٥٦/٧، الموسوعة الفقهية، ١٦١/٤٤.

(٥) البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، ٢٠٧٩/٣.

إلى بيعه، وتملكه بعد الخراب" (١).

ومآل الأمر أن تُحفظ وثيقة الوقف، ويُحترم شرط الواقف، وألا يضيع حق الموقوف له بأي حال من الأحوال، بل مدار الأمر على أصل دائم، وريع يقدم ويستثمر لصالح المستحقين. ولقد اجتهد الواقفون في قضايا الصرف ومجالاته اجتهادًا عظيمًا، وتنوعت مصارف الوقف لا سيما في عصر العثمانيين (٢).

(التطبيق الخامس): استثمار الفائض من ريع الوقف

يذهب فقهاء المذاهب غالبًا إلى صرف ما فضل من حاجة الوقف إلى وقف آخر يُشاركه في الجنس والصفة، فإن كان الوقف خاصًا بالمسجد، وزاد ريعه عن الحاجة، فإنه يُجوز للقيم أن يصرف الفائض لمسجدٍ آخر؛ لاتحاد الصنف أو الجنس وهو مصرف المسجد. وهذا ما أشار إليه بعض الفقهاء من أن الصرف يتم في نظير تلك الجهة؛ لأن الواقف غرضه في الجنس، والجنس واحد، وهو أقرب الطرق إلى مقصود الواقف (٣).
والعلة في ذلك أنه إذا "تحد الواقف والجهة، بأن وقف وقفًا على عمارة المسجد والآخر على إمامه، ومؤذنه... للحاكم الدين أن يصرف من فاضل وقف المصالح والعمارة إلى الإمام والمؤذن، باستصواب أهل الصلاح من أهل المحلة... لأن غرض الواقف إحياء وقفه، وذلك يحصل بما قلنا" (٤).

والذي -يراه الباحث-: أن هذا الأمر يُمكن أن يكون ويتم، إذا كانت الأوقاف متعددة في شأن متجانس، وتعود لواقف واحد، أما إذا تعدد الواقفون، وكان لهم أوقاف

(١) الفتاوى الهندية على مذهب أبي حنيفة النعمان، ٢٤٧/٦.

(٢) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٢.

(٣) مُجدد قلعه جي، موسوعة فقه ابن تيمية، ١٣٢٤/٢، قارن مع أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٩٠.

(٤) انظر بتوسع: أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص ٩٠.

مختلفة على جنس واحد، وليكن مثلاً المسجد، فالذي أراه -والله اعلم- أن يتم الاستفادة من الفائض من الربيع استثماراً لصالح الوقف ذاته. إما إذا أردنا أن ندفع من ربيع وقف لوقفٍ آخر حتى وإن تجانسا في الجنس والصنف، فهذا يكون عن طريق الاستدانة أو القرض الحسن، وهي صيغة مالية مقبولة، وليس عن طريق المساعدة والصرف؛ لأننا مُطالبون بتعظيم الأصل الوقفي، وأن لكل وقف شخصية اعتبارية لذاتها، ولا يكون ذلك إلا من خلال الربيع الفائض، فإذا تم صرفه إلى أوقاف أخرى، ضعف أصل الوقف على مدار التاريخ، ولن يتعاضد كما يُخطط له من قبل النظارة المؤسسية.

إن الهدف الأسمى لكل وقف أن يُنمو بنفسه، ويتعاضد بأصله وربيعة، وهذا ما أشار إليه الفقهاء سابقاً بقولهم: "ويجب على ناظر الوقف ادخار شيء مما زاد في غلته لعمارتة"^(١).

وإذا أردنا أن نطبق حوكمة الاستثمار للفائض من الربيع، يجب ألا نغفل عن موضوع المخاطرة المالية لهذا الاستثمار، فلا نتوسع بحيث ندخل في صيغ مالية قد تؤدي إلى هلاك الربيع الفائض، لا سيما وأن الأزمات المالية التي تحدث في العالم مردها إلى عدم التوقع والتنبؤ الصحيح لها، ما يؤدي لخسران الكثير من المشاريع نظراً لتقلبات أسواق المال، وهناك عدة أنواع من الرقابة تعمل لحماية النظام المالي، [Macro Prudential Supervision] منها الرقابة الاحترازية لحماية النظام المالي لئتم تحقيق السلامة المالية للمؤسسة، وهناك الرقابة من أجل حل تعارض المصالح في مجال المعاملات المالية [Conduct of Business] وحماية

(١) انظر: حاشيتنا قلوبوي وعميرة، ١٠٨/٣، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص ١٢٩.

العملاء^(١).

وكذلك يجب أن تتم المعالجة المحاسبية لأي صيغة استثمارية للأوقاف، فإذا قررنا استبدال الأصل الوقفي، فيجب أن تكون هناك معالجة محاسبية لعملية البيع، وللخسارة المتوقعة من بيع الأصل الوقفي والتي تظهر في نفقات الاستثمار، والمعالجة المحاسبية لشراء الأصل الوقفي الجديد^(٢)، كما جاء في الفقه الشافعي في قضايا استبدال عين الوقف، من أنه يجوز حال تحققت "مصلحة له، كزيادة ريعه"^(٣).

وينبغي على مؤسسة الأوقاف عندما تصل إلى هذه المرحلة أن تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الكفاءة في استثمار مواردها، سواء أكانت عقارات أو منقولات أو نقود، بعد التحليل المالي والمعالجات المحاسبية، وفي الاستثمار الوقفي يتحقق نمو بطيء في ظل نسبة تمويل طويلة الأجل، خير من أن يتحقق نمو سريع في ظل نسبة تمويل قصيرة الأجل. وهذا يدعونا لتعزيز مفهوم "إدارة الربحية" في المؤسسة الوقفية، وهذا يتحصل في إعداد التقارير المالية من خلال تقدير العمر الإنتاجي المتوقع للأصول طويلة الأجل، أو مخصصات هلاك أو هبوط قيمة الأصول Assets Impairment، أو الاختيار من بين البدائل المحاسبية^(٤).

إن وجود خطة استراتيجية استثمارية للمؤسسة، وهي عبارة عن وثيقة مؤسسية تحدد العائد وحجم المخاطرة، ونظام توزيع الأرباح، واقتطاع نسبة منها لأعمال الاستثمار، وأشكال العقود، وغير ذلك يعزز من الشفافية والدقة التي تحتاجها المؤسسة في تطبيق هذه

(١) انظر: محمد مصطفى، حوكمة أسواق الأوراق المالية، ص ٨٠، ص ٨٤.

(٢) انظر: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٣٩.

(٣) انظر: حاشيتنا قليوبي وعميرة، ١٠٨/٣.

(٤) أحمد أشرف، خصائص الشركات واستخدام التقارير المالية في إدارة الربحية، ص ٢٣٣.

العملية.

وفي هذا التطبيق، يجب أن نمنع أي ظاهرة لوجود هياكل هرمية تسمح للمستثمرين السيطرة على مشاريع الأوقاف، من خلال شراء الأسهم أو الصكوك لمشاريع الأوقاف، ومن ثم تحويل مشاريع الأوقاف الاستثمارية لاحقاً إلى مشاريع فردية أو لأشخاص باعتبارهم مالكين في المشروع الاستثماري لمؤسسة الأوقاف.

وهذا ما يسمى بـ"قطع حلقات المساهمة المتقاطعة Cross Shareholding بين المصارف أو الشركات"^(١)، وفي عالم استثمارات ممتلكات الأوقاف، إذ قد يستحوذ المساهمون على الحصة الأكبر بالمشروع الوقفي، وبالتالي قد تخرج مؤسسة الأوقاف من هذا المشروع. وهذا يستدعي وضع أنظمة حوكمة لمشاريع الأوقاف الاستثمارية التي تنبثق من هذا التطبيق، وهو استثمار الربيع الفائض من الوقف، وأن توضع لوائح لضبط المساهمين من خارج دائرة الأوقاف، وأن تكون الحصة الأكبر للمؤسسة الوقفية أو الواقفين المتحالفين معها. وقد تبين بالقطع أن الأزمات المالية والتي تصيب المؤسسات المالية عادة تتمحور حول تركيز المخاطر في الصيغ والآليات، وعدم وجود نظام رقابي فعال، والسياسات النقدية كتذبذب أسعار الفائدة، أو التوسع في التمويل العقاري وغيرها من السياسات التي تضر بقطاع المال^(٢)، ما يلزم من مؤسسة الأوقاف أن تضع خططها الاستثمارية وهي تدرك كل هذه الأبعاد.

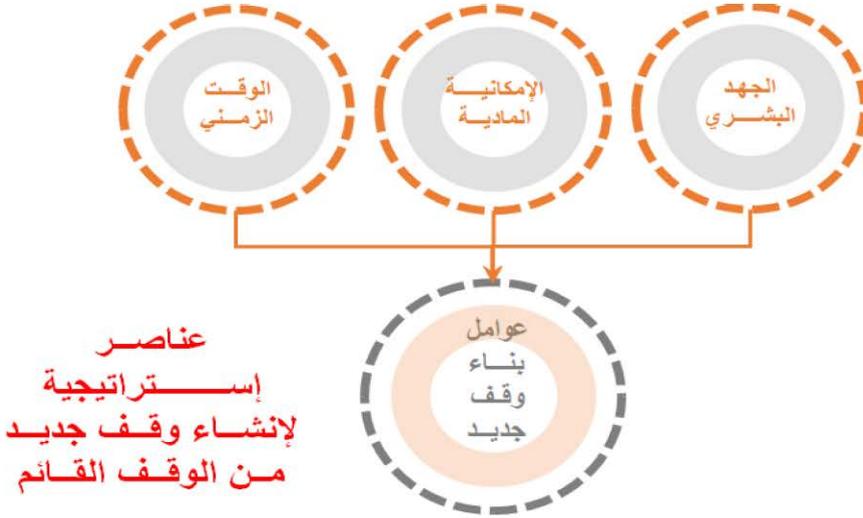
(التطبيق السادس): إنشاء وقف جديد من الوقف القائم يكون بالإدارة والاستثمار الآمن

من التطبيقات المهمة في عمليات الأوقاف، هو إنشاء وقف جديد من الوقف القائم،

(١) عبدالله إبراهيم، الحوكمة من منظور استراتيجي، ص ٦١.

(٢) نبيهه بيومي، الأزمة المالية وعلاقتها بحوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي، ص ٥.

وهي بالتحقيق ليست عملية، وإنما هي ثمرة لوجود الحوكمة في إطار عمليات الأوقاف الرئيسية السابقة، وهي خمس عمليات: "استقطاب"، "تسجيل"، "صيانة"، "صرف"، "استثمار"، وإذا ضبطنا حوكمة هذه العمليات وإجراءاتها، سيتمخض بعد ذلك وقف جديد ناتج من الوقف الأصل القائم، وهذا يعتمد على عناصر استراتيجية لأي مشروع، وهي: [الجهد البشري + الإمكانية المادية + الوقت الزمني]. كما هو موضح في الشكل التالي:



بمعنى آخر: أن يتم الاستفادة من الوقف الأصلي لإنتاج وقف جديد، بعد إتمام وحوكمة عمليات الأوقاف السابقة: استقطاب، تسجيل، صيانة، صرف، استثمار الفائض، وهذه هي ثمرة حوكمة نظام الأوقاف. ولتتم ذلك لا بد من معالجة محاسبية لعوائد الوقف، سواء أكانت إيجارات لعقارات وقيمة، أو أرباح ودائع أو أوراقاً مالية أو صكوكاً، أو ريعاً لمشاريع وقيمة تتعلق بالزراعة أو الصناعة. ويمكن أن يتم إعادة الاستفادة من الربح المخصص للاستثمار ليعاد استثماره من جديد، شريطة أن يتم استكمال العمليات

الوقفية الرئيسة كما هي. والمخطط التالي يشير إلى بيان الحوكمة وهي تسري في البنية التنظيمية والقانونية للمؤسسة الوقفية:



وهذه هي ثمرة حوكمة العمليات الوقفية، وتعتمد بقدر كبير على حنكة ودراية المؤسسة الوقفية في البعد الاستثماري، وخيرتها في التنبؤ بمبيعات منتوجاتها أو تسويق مشاريعها الاستثمارية، من خلال العوامل التالية^(١):

١. الطاقة الإنتاجية للأوقاف، من خلال القدرات والإمكانات البشرية والمالية.
٢. الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة، وقدرة المؤسسة على تسويق مبيعاتها ومشاريعها في ظل وجود منافسين لها، سواء أكان هذا في قطاع الأوقاف أو العمل الخيري.
٣. الأداء السابق لمؤسسة الأوقاف، وما هي الفرص لتحسين الأداء، وتوقع ما يمكن تحقيقه.
٤. قيمة أي متغير داخلي أو خارجي، يمكن أن يكون له الأثر في صعود أو هبوط مبيعات الأوقاف.

إدًا، فالتطبيق السادس بالحصلة هو الثمرة من تطبيق الأداء الوقفي باحترافية، وهذا الأداء كفيل بإنتاج صيغ وأفكار إبداعية في تمويل مشاريع الأوقاف، واستخراج أوقاف جديدة من الأوقاف القائمة، وعُمل به في الدولة العثمانية عندما كان يتم تمويل المشاريع الصغيرة من خلال الوقف النقدي المجمع من عموم المسلمين، فيتم شراء الآلات وأدوات الإنتاج من خلال الوقف النقدي^(٢). والذي يدقق في الأوقاف السابقة أو تلك التي تم الحصول عليها من الأجيال السابقة يُدرك معنى هذا الأمر، أن "المؤسسات التي أسسها أجدادنا العظماء ما تزال باقية كواحدة من المؤسسات الأساسية في الوقت الحالي، إن

(١) قارن مع: عبدالعزيز العززي، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ١٧٩.

(٢) سفيان كوديد، دور الصكوك الوقفية في تطوير الممتلكات الوقفية، (الجزائر، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع،

(٢٠١٤)، ص ٣٩.

الجوامع والأسبلة والمعسكرات والمستشفيات، بل حتى المياه التي نشرها، والكثير من الخدمات الخيرية الأخرى التي لا نستطيع حصرها، إنما هي في الحقيقة أمانات وذكريات عزيزة باقية لنا إلى اليوم من تلك المؤسسات"^(١).

إن ثمره التطبيقات السابقة لن تخرج للعلن دون وجود نظام فعال، يعكس الإدارة الحكيمة مع الاستثمار الأسلم، ومن خلال هيكل تنظيمي مرن؛ لأن وجود "هيكل تنظيمي كُفء في أي منشأة هو أساس عملية الرقابة"^(٢).

والهيكل التنظيمي الذي تُمارسه بعض المؤسسات الوقفية، يشوبه الازدواجية والتداخل، وعلاقات تنظيمية غير سوية بين الدوائر الإدارية من خلال المرجعيات التنظيمية والإدارية، فضلاً عن ذلك ضعف التنسيق ما بين الأجهزة المتقاربة في المسؤوليات، ما يتيح ضعف الاستفادة من الموارد المتاحة، وغيرها من المظاهر السلبية^(٣). لكن في الإدارة السليمة والاستثمار الأحكم، يُمكن أن يتم ضبط أي هيكل لأي مؤسسة وقفية؛ لأن الهيكل برأينا يتطور مع حجم الأصول الوقفية، وهذا يؤكد أن الوقف في الإسلام ما هو إلا مؤسسة المؤسسات، أي مؤسسة ولادة، يصدر من الوقف مؤسسات ومؤسسات. باعتبار أن إدارة واستثمار الأوقاف تكون ما بين حالين لا ثالث لهما:

١. ضياع الأصول Asset Stripping الوقفية، بسبب الإدارة التقليدية أو الاستثمار

غير المحكم.

٢. الحفاظ على الأصل، وإنشاء وقف جديد منه بسبب الإدارة المميزة والاستثمار

المناسب.

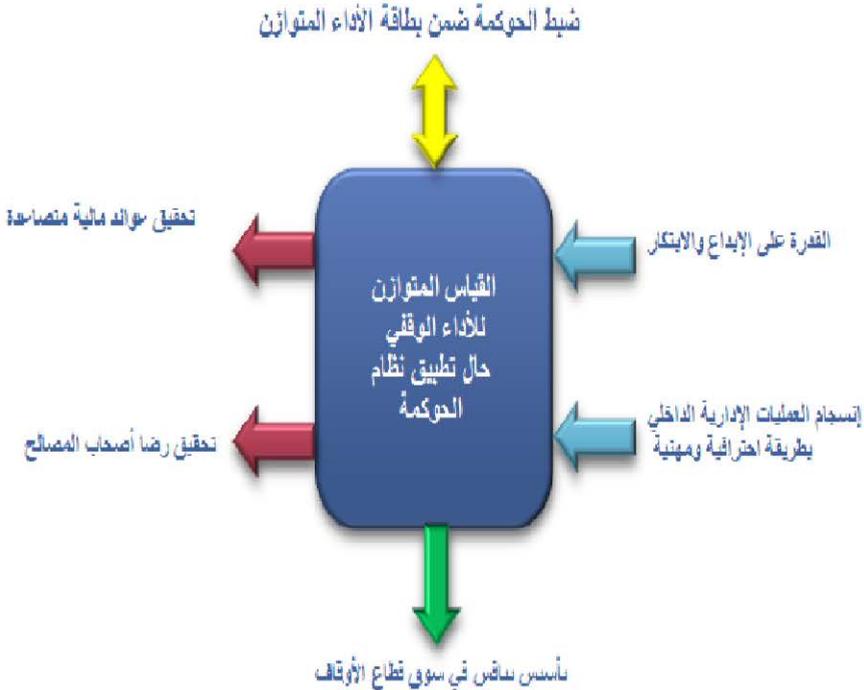
(١) عثمان طوياش، العثمانيون، ص ٥٩٥.

(٢) عبدالوهاب نصر وشحاته السيد، الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة، ص ٥٦.

(٣) قارن مع: ملتقى إعادة هيكلة القطاع الحكومي في إطار الفكر الإداري والمحاسبي والقانوني المعاصر، ص ٦.

إننا نؤمن إيمانًا جازمًا أن تطبيق معايير الحوكمة في أداء العمليات الرئيسية للأوقاف - من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بالعملاء والنمو المالي والعمليات الداخلية والابتكار والتطوير - هو موضع صحيح لإنشاء أوقاف ذات حرفية ومهنية عالية في الإدارة والاستثمار، وتغطي جميع ما تم ذكره فقهيًا وقانونيًا واستثماريًا في حق نظام الأوقاف.

بطاقة الأداء المتوازن، تم التعرض لروحها خلال معايير نظام الوقف، وتناولها بالتفصيل عندما قسّم معايير نظام الوقف، وتم الكشف عن الواقفين والموقوف لهم، والوقف، والصيغة. ولعل في المخطط التالي ما يعزز هذه النظرة من أن السوق الوقفية قد تتطور حال تبنت نظام الحوكمة في عملياتها وتطبيقاتها.



ثانياً: معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف:

لا شك أن تطبيق الحوكمة في قطاع الأوقاف ليس بالأمر السهل، ولا هو أيضاً بالأمر الصعب المستحال تنفيذه، فقد اعتادت بعض إدارات مؤسسات الأوقاف -للأسف في بعض الأماكن أو الأزمان- على الرتابة والتقليد، حتى أصبحت موضعاً لظهور الفساد فيها، إذ أن أسباب ظهور الفساد تتمحور حول تهميش الأجهزة الرقابية، ووجود البيروقراطية، وحصول فراغ في مواقع المسؤولية، فضلاً عن ضعف الرقابة الشعبية، وتمكن الفساد في البيئة الخارجية من اقتحام بيئة الأوقاف الداخلية ما يعجل من ظهوره في أروقة المؤسسة الوقفية.

إن الأزمات المالية التي أصابت العالم في فترات متباعدة ومختلفة أثبتت حقيقة اقتصادية واضحة وهي أن أي مؤسسة صغيرة كانت أو كبيرة ليست عصية من السقوط والاندثار حال غابت عنها أنظمة الحوكمة، وأن "الإفصاح السليم والشفافية... أفضل وسيلة لتحقيق الرقابة الخارجية الفعالة والقادرة على الاستجابة لإشارات الخطر"^(١).

إن المطلع بعناية على واقع قطاع الأوقاف، سواء أكان العام منه -والذي تشرف عليه غالباً الحكومات- أو الخاص -والذي يشرف عليه الشركات العائلية أو النظائر المعينين من قبل الواقف على الأغلب- ليدرك أنه ليس من السهل تطبيق سياسات الحوكمة على هذا القطاع؛ لعدة أسباب سوف نتعرض لها لاحقاً.

ويمكن القول: إن هذا القطاع قطاعٌ مؤسسي، يمكن فيه اعتماد السياسات الرشيدة وحوكمة أنظمة الأوقاف ليُنتج في النهاية عملاً وقيماً ذا جودة عالية.

ولا شك أن هناك عدة عوامل أو تحديات تمنع من التطبيق الصحيح للحوكمة أو

(١) نبيهه بيومي، الأزمة المالية وعلاقتها بحوكمة الشركات والإفصاح المحاسبي، ص ١٦.

السياسات الرشيدة في مؤسسة الأوقاف، وهذه العوامل واقعة بالعموم في البنية المؤسسية لأي مؤسسة ذات أصول مالية^(١):

وإذ أدركنا وحصرننا هذه المعوقات والصعوبات أمام تطبيق الحوكمة في مؤسسة الأوقاف، سنتمكن من معالجة وتفكيك هذه الصعوبات والمعوقات بغرض تجاوزها، وتطبيق السياسات الرشيدة المطلوبة.

ومن هذه العوائق والصعوبات أمام حوكمة الأوقاف:

١. إدارة المؤسسات الوقفية بطريقة المركزية والسلطوية وبعض الأحيان "الدكتاتورية"، دون مراعاة لمنهجية المؤسسة والتشاورية بين موظفي المؤسسة، فالمدير العام وحده من يرسخ طريقة ومنهج الأداء، فالمركزية لفي إدارة أي مؤسسة وقفية تعتبر خلافاً للحوكمة، بل يجب الاستفادة من كافة التخصصات والخبرات بالمؤسسة لصناعة القرار المؤسسي.

وهذا العامل سيؤدي بالمحصلة إلى فقدان المساءلة؛ فهو تحدٍ من التحديات التي تواجه مؤسسات الأوقاف، وهو: كيف يمكن أن تضع تلك المؤسسات معايير محاسبة لمسؤوليها أو موظفيها، لكي تكافح الفساد الذي قد يظهر في بنيتها أو فروعها، وكيف تحقق المؤسسة موضوع المراقبة الذاتية بين أفرادها، وهنا تأتي مهمة الموارد البشرية في المؤسسة بالتعاون مع الأجهزة الرقابية، علماً بأن الشفافية والمساءلة هما "وجه العملة التي تضعنا على بداية الطريق نحو التقدم، وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية، وغياهما قد أدى بالتأكيد إلى انخفاض تدفق

(١) قارن مع: عادل رزق، الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، ص ١٥٢، حيمود المختار، الحكامة الإدارية،

الاستثمارات بشقيها المباشر وغير المباشر"^(١).

٢. طغيان شخصية الواقف لا سيما في مؤسسات الأوقاف الخاصة على الأداء المؤسسي أو حتى الاستثماري، ما يعيق تطبيق حوكمة الإدارة والاستثمار في قطاع المؤسسة.

ولهذا رأينا أن:

أ- نفصل الوقف عن ملكية الواقف.

ب- ن عزل الوقف عن إدارة الواقف، وإذا كان الواقف حريصاً على متابعة وقفه، فليكن دوره في المجال الاستشاري أو الإرشادي دون الدخول بالتفاصيل والعمليات التشغيلية.

٣. عدم تبني مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية الحوكمة أو السياسات الرشيدة في تقييم وتقييم أعمال مؤسسة الأوقاف، فموضوع الحوكمة ليس ذا جودة -في نظرهم- ما يؤثر سلباً على واقع الأداء، فتتفشى المحسوبية أو الفساد بين أروقة المؤسسة، فيجب أن تكون الحوكمة مصدرًا أساسيًا في تباحث أعضاء المجلس، وفي اعتماد السياسات والبرامج والأنشطة والميزانيات، وأي تخاذل في هذا الجانب سيكون مرده إلى فساد ومحسوبية داخل هذا المجلس.

وهذا يؤدي إلى ضعف ثقافة مؤسسة الأوقاف [Organization Culture] تجاه الحوكمة والإدارة الرشيدة في البنية الداخلية والخارجية، ما ينتج عنه سلوكيات وممارسات لا تمت إلى مفهوم الحوكمة، كالرشاوي والفساد الوظيفي والإهمال والتعدي والتقصير، ولقد عانت مؤسسة الأوقاف من هذه الظواهر

(١) مصطفى بسيوني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، (مصر، مجلة المال والتجارة، ٢٠٠٨)، ص ٢٠.

السلبية في واقعها نتيجة تدني الثقافة الداخلية والخارجية لمفهوم الحوكمة. إن اعتبار الوقف نظامًا بحاجة إلى حوكمة وسياسات رشيدة في الإدارة، يعني تبني "سياسات وأسس استثمارية ونظم إدارية ومحاسبية ورقابية، تكون في مجملها متفقة مع القواعد الشرعية، وشروط الواقف، والأنظمة والقوانين"^(١). فالنظم المحاسبية لا بد أن تتفق مع السياسات الاستثمارية، فتكون مناسبة لكي يتم اقتناص الفرص الاستثمارية الصحيحة التي تتوافق مع إطار حوكمة الأوقاف. فهناك انسجام كامل ما بين العمليات والإجراءات، أو توافق ما بين المدخلات والمخرجات، ما يعني تسهيل إجراءات الحوكمة بكل يسر ودون تكلف.

٤. من المعوقات التي قد تُعيق أداء المؤسسة الوقفية في حوكمة أوقافها، الفتاوى النظرية غير المتخصصة في الواقع العملي للأوقاف، ونؤكد هنا: [غير متخصصة]، فالمفتي الذي لم يفهم ويدرك الأبعاد العملية لأنظمة الوقف، سوف يصدر فتواه بعيدًا عن الواقع العملي، فتشكل هذه الفتوى مانعًا وحاجزًا نظريًا لمنع الحوكمة في قطاع الوقف.

وهذا يدعونا للتنبيه إلى كون العمل الوقفي يتطور بصورة متسارعة جدًا، إداريًا واستثماريًا، ويتجاوز بمراحل سريعة أي إطار زمني لواقع الفتاوى، لا سيما المتقدمة منها. إن الإفتاء والاعتماد على أقوال المذاهب في مجال الأوقاف، دون العناية بالواقع العملي للأوقاف يعتبر سببًا حقيقيًا لتعطل حوكمة الأوقاف، لا سيما إذا تناولنا واقع نظم الإدارة الحديثة أو واقع تجدد الصيغ الاستثمارية للأوقاف.

(١) قارن مع: مُجَدِّدِ الرَّحاحِلَة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٩٩.

إن المعول عليه هو الاستفادة من هذه الفتاوى والآراء الشرعية في تطوير الأوقاف لا إعاقه أداؤها، والذي يُساعد على هذا اعتماد الأسس المحاسبية والرقابية في الأوقاف، والتي تضبط النظرة الفقهية المتجددة للوقف. ومواطن الإفتاء التي يُمكن أن تسبب إعاقه لحوكمة الأوقاف مثل تضارب الفتاوى حول الأساليب الحديثة في استثمار أموال الوقف مثل الاستثمار في الأسهم والسندات، أو تضاربها حول شرعية وقف أسهم الشركات والسندات في قرض، واستثمار أموال الوقف في سندات المقارضة، أو تضاربها حول شرعية اللجوء لتمويل المشاريع الوقفية من المشاركة مع المستثمرين الخارجيين، وطرق تمويل الوقف^(١).

وقد أحسنت الدولة العثمانية -وهي الدولة التي اتخذت من مذهب الحنفية مذهباً رسمياً للدولة- عندما لم تلزم محاكمها الشرعية في الولايات بالتقاضي والقطع في قضايا الأوقاف للمذهب الحنفي، بل جعلت في ذلك سعة، فعلى سبيل المثال الأوقاف المتعددة في المسجد الأقصى كانت تتبع عدة مدارس فقهية، فكانت قضايا الوقف تتبع للمفتي أو القاضي الذي يصرف الأحوال في هذا الوقف، دون تحكم واضح من الدولة في هذا الوقف أو ذاك، وكان ذلك من الأسباب التي جعلت الحيوية تدب في الأوقاف المخصصة لمدينة القدس^(٢).

٥. تدخل الحكومات في قطاع الأوقاف، لا سيما في وزارات الأوقاف، وبدرجة أقل في مؤسسات الأوقاف الخاصة، ما يؤثر سلبيًا على تطوير الأعمال والعمليات. فالبيئة الخارجية محدد مهم من محددات الحوكمة كما سبق بيانه، ولعل الحكومة

(١) قارن مع: مُجَدِّد الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٨٥.

(٢) قارن مع: مُجَدِّد الخطيب وإبراهيم ربايعه، دراسة في وثائق وحجج معاملات الوقف في محكمة القدس الشرعية، ص ٦١.

أو السلطة لها دور كبير، فيجب أن يُمنع تدخلها في قطاع الأوقاف ليتم تطبيق معايير الحوكمة بكل حرية دون تقييد، إذ "يقع على الحكومة العبء الأكبر في إنفاذ حوكمة الشركات وتشجيع العمل بها، وأهم ما يتعلق بالجانب الحكومي هو أن على الدولة وضع إجراءات شفافة وعادلة للخصخصة ونظماً عادلة للضرائب، وسياسة واضحة وقوية لمكافحة الفساد، إضافة على إصلاح المؤسسات الحكومية، - ومنها مؤسسات الأوقاف العامة- وتقوية الكوادر والهيئات القيادية فيها"^(١).

ولعل هذا العائق أو التحدي ليس عامًا لكل حكومة أو دولة تجاه الأوقاف، بل إن هناك حكومات تُلزم مؤسسات الأوقاف بتطبيق معايير الحوكمة والشفافية في أدائها المالي وغير المالي، ولكن هذا الاستثناء من الأصل.

لهذا يعتبر هذا العائق الحكومي مؤثرًا جدًا، لا سيما إذا كانت هذه الحكومة تتصف بالفساد والبيروقراطية في أنظمتها، فتكون ممارسات وأعمال الأوقاف مرتبطة بهذا الواقع الذي يعزلها عن تطبيق الحوكمة.

٦. ضعف أداء أعضاء مجلس الإدارة أو النظارة في المؤسسة الوقفية، ما يتيح تفشي ظواهر الفساد أو عدم الشفافية، بسبب عدم قدرة أعضاء المجلس على رسم الصورة الصحيحة للمؤسسة.

ويمكن اعتبار النظار أنفسهم جزءًا من المشكلات التي تنجم عن ضعف الرقابة عليهم، وبالتالي وجود قصور في الرقابة يعزز وجود مظاهر لهذا الضعف، من ضعف رعاية ورقابة النظار لأموال الوقف، أو عدم استثمار أراضي وأموال الأوقاف بالطريقة الصحيحة، أو إهمال صيانة الوقف، أو اعتداء النظار على

(١) مهند العلي، أطر تطبيق الحوكمة، ص ١١٥٩.

أموال الوقف وعجز المستحقين عن مقاضاتهم، وقد أفتى الفقهاء أنه من تعدى على الوقف وجب عليه إعادته، كما يقول المالكية: "ومن هدم وقفًا تعديًا فعليه إعادته على ما كان عليه"^(١).

أو يكون الإهمال لدرجة أنه يتم تمويل مشاريع الوقف من مصادر ربوية، أو تناقص قيمة الأوقاف العقارية نتيجة استبدالها بعقارات أقل من قيمتها السوقية، أو ضعف إدارة نظار الوقف ما يؤدي إلى خفض الدخل السنوي، أو عدم توافر الكفاءات العلمية والعملية المؤهلة والكافية في مجال رقابة الوقف، وغيرها من مظاهر ضعف مجلس النظارة أو الإدارة^(٢).

وهذا يعزز أهمية أن ينتخب ويرشح القادرون على إدارة الأوقاف بعيدًا كل البعد عن المحسوبية والفساد، وكذلك يمكن قياس المستوى الأقل مسؤولية من مجلس الإدارة، وهو النظارة المؤسسية، أو الإدارة التنفيذية للمؤسسة، فإذا كان المجلس ضعيفًا بأعضائه في المراقبة والإشراف ووضع السياسات وإجراءات التقييم وامتلاك مهارة التقييم، فإن ضعف النظارة المؤسسية يكون في الكفاءة والمهارة والخبرة، ويزداد ذلك سواء حال عدم القدرة على عزل هذه النظارة بسبب الفساد المستشري في المؤسسة. إن ضعف أداء أعضاء المجلس سيؤدي بلا شك إلى قصور الأداء في مختلف المستويات الوظيفية، ويكون من الصعب ربط البرامج التي تعتمدها مؤسسة الأوقاف بأهداف الموازنة العامة، فيكون هناك بنود مالية غير مرتبطة بأهداف محددة، وهذا خلاقًا للعمل المؤسسي الحديث الذي يربط عملية

(١) حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، ٤٨١/٥.

(٢) قارن مع: مجّد الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٨٣.

الموازنة إلكترونيًا بالأهداف الذكية أو اعتبار الموازنة كعملية تخطيطية^(١).

٧. التأثير السلبي للبيئة الخارجية لمؤسسة الأوقاف، فدولة تنتشر فيها المحسوبية والفساد والرشاوي سيؤثر هذا قطعًا على الأداء المهني في المؤسسة، فالأثر واقع، وهنا تأتي مهمة مجلس الإدارة والقيادة العليا للمؤسسة من الحد من هذا التأثير الخارجي على أدائها.

فعلى المجلس دور رئيس في عزل المؤسسة كليًا عن هذا الواقع، فيتم تحصين المؤسسة داخليًا بالقوانين والتشريعات واللوائح التي تلزم تطبيق معايير الحوكمة في هذا البيئة السلبية، ما يضعف نحر الفساد في بنية المؤسسة الوقفية.

وعلى الرغم من ضخامة الفساد الاجتماعي والاقتصادي في مرحلة من مراحل الأمة الإسلامية، لكن كانت مؤسسة الأوقاف مستقرة وتشق طريقها في تقديم إنجازات وقدرات ضعفت عنها مؤسسات الدولة، والسبب يعود في الغالب إلى النظارة المؤسسية في إدارة الأوقاف.

٨. عدم تدبير الحجم الضخم للأوقاف كموارد وأصول سواء أكانت مادية أو بشرية، لا سيما إذا كان الإيرادات والريع الوقفي ضخماً ومرتفعاً، وقد تم معاينة هذا في العصر العثماني، حتى توسعت وتضخمت الأوقاف بشكل غير طبيعي، حتى مثل العدالة الاجتماعية في المجتمع الإسلامي آنذاك، حتى قيل من باب التندر أن تأخر الرواية عند العثمانيين سببه أنه لم يكن عندهم احتياجات اجتماعية حقيقية بسبب الوقف، وبعبارة أدق: لم يكن عندهم المسألة حتى تظهر الرواية^(٢).

(١) إبراهيم عطية، الاتجاهات الحديثة في موازنات المجالس المحلية، (القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧١)، ص ٢٥.

(٢) عثمان طوباش، العثمانيون، ص ٥٩٦.

هذا الحجم الضخم أو الريع المرتفع إذا لم يتم استيعابه مبدئيًا، ووضع الخطط والعمليات الصحيحة لضبطه، سيكون مصدرًا من مصادر الفساد داخل المؤسسة، كما أن تزايد حجم الأوقاف دون رقابة أو ضبط مالي كلما تزايدت فرص الفساد والرشاوي والمحسوبية داخل أروقة المؤسسة يؤدي إلى غياب الشفافية خصوصًا في مجال الميزانيات والصرف، وهذا يتمثل غالبًا عند وضع الموازنة، والتنبؤ غير الدقيق في مجالات تنزيل المصاريف على النفقات المحتملة، فضلًا عن ذلك كله، كيف يمكن المراقبة على وضع الميزانية فضلًا عن الكشف عن بنود الصادر والوارد.

ولهذا يتوجب "تطبيق نظام الموازنة والتخطيط والبرامج بأنه فرض أسلوب من التفكير العلمي على عملية اتخاذ القرارات"^(١).

وكذلك يمكن اعتبار التضخم [Inflation] مدخلًا لتقلب الأسعار ودخول موضوع الاحتكارية من قبل الموردين، ما يؤدي إلى الفساد^(٢)، هذا كله مظهر من مظاهر عدم التدبير للأصول الضخمة للأوقاف.

وليس دقيقًا أن يذهب البعض إلى القول بصغر "حجم كثير من المؤسسات الوقفية، وقلة مواردها، وبالتالي فإن تطوير أنماط إدارتها وإخضاعها لمتطلبات الحوكمة، يزيد من أعبائها المالية، مما يؤثر على تحقيقها أهدافها الواقف"^(٣).

فالأوقاف لم تكن بهذا الضعف الهزيل بمواردها وريعها لولا الإدارة الضعيفة أو الاستغلال الذي تعرضت له، ولو كانت هناك إدارة صحيحة لما صغر حجم هذه المؤسسات على الإطلاق. إن مشاكل تضخم الموارد الوقفية أدى إلى ظهور ما

(١) إبراهيم عطية، الاتجاهات الحديثة في موازنات المجالس المحلية، ص ٥٨.

(٢) انظر: هدى مجد، الفساد والتضخم، ص ٢٨٩، العززي، دور المعلومات الحاسبية في تقييم الاستثمارات الوقفية، ص ٥٣.

(٣) مجد رمضان، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين ص ١٧.

يسمى بـ "دكتاتورية البيروقراطية"^(١)، وهو نمو هائل للإمكانيات في ظل ضعف تطور الأجهزة الرقابية.

٩. يمكن اعتبار مشاكل الواقفين أنفسهم تجاه الوقف أحد معوقات حوكمة الأوقاف، ونقصد بذلك قضايا تسجيل الأوقاف، وحسم ملف الوقف إذا كان مُشاعاً ومشتركا في أملاك الذرية والورثة، أو وجود مشاكل قانونية في شروط الواقف، فيكون الوقف أشبه ما يكون بالوقف المعلق، ملكيته قائمة وتشغيله معطل^(٢).

وبصورة أوسع يمكن اعتبار عدم قدرة المؤسسة الوقفية على فهم أو استيعاب مصالح أصحاب المصلحة [Stakeholders] في الوقف معوقاً رئيساً في حوكمة الأوقاف، لأن كل واحد من هذه الأطراف له مصلحة في الحوكمة والإدارة الرشيدة للأوقاف بصورة طردية.

١٠. فرض القوانين والتشريعات التي تمنع من تمكن المؤسسة الوقفية من تطبيق معايير الحوكمة في أدائها أو استثماراتها ومشاريعها، مثل قوانين الإيجارات والحكر^(٣)، والتي تفرض على المؤسسة الوقفية عدم تطبيق أجره المثل على ممتلكاتها السوقية بسبب قوانين وتشريعات تمنع هذا.

وما زالت بعض الأوقاف إلى الآن تعاني من هذه التشريعات والنظم لأنها تحد من قدرة مؤسسة الوقف على الاستثمار وزيادة ريعها بطريقة استثمارية^(٤).

(١) أحمد عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، ص ١٣.

(٢) قارن مع: مجد الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، ص ١٨٢.

(٣) حاشية ابن عابدين، ٥٩٨/٦.

(٤) مؤسسة الوقف في عكار بشمال الجمهورية اللبنانية، تعاني دائرة الاستثمار فيه من قلة الريع، بسبب أن القوانين المعمول بها في لبنان تلزم المؤسسة بعدم زيادة الأجرة على المستفيدين من محلات الأوقاف، ما يجعل القيمة التجارية

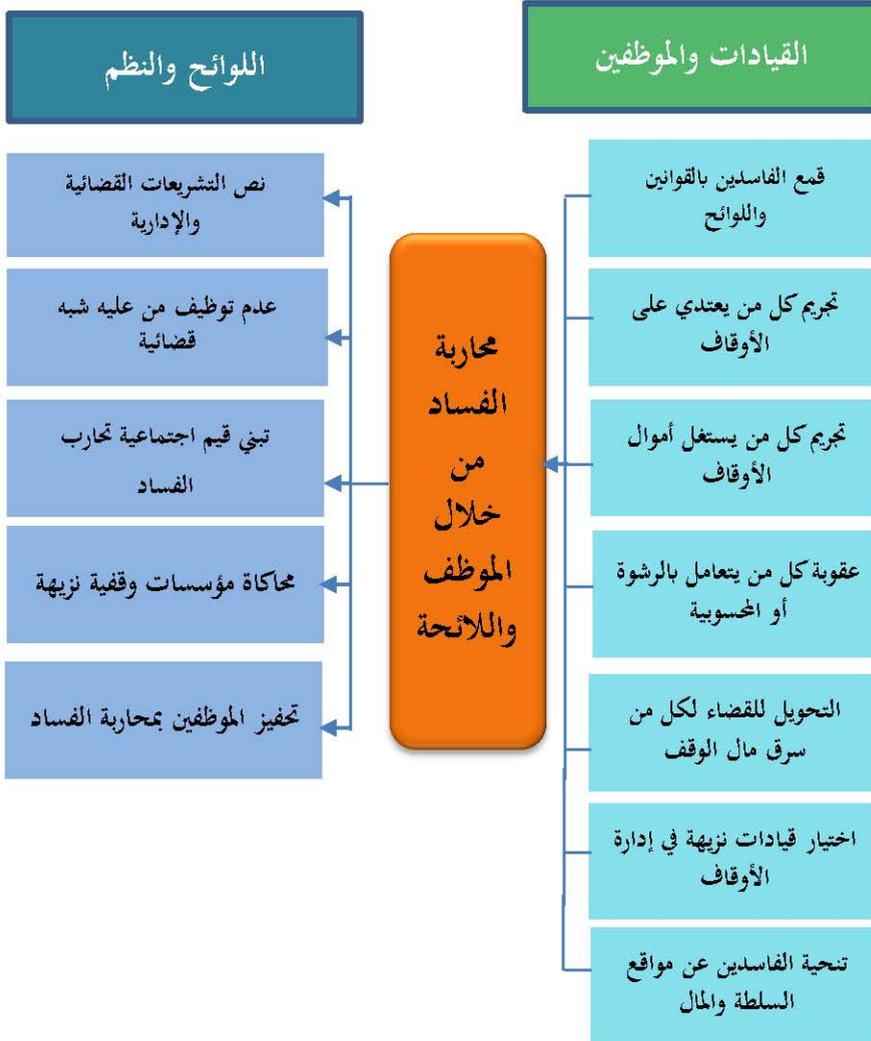
١١. فقدان ديناميكية المؤسسة الوقفية في إيصال المعلومة الدقيقة في وقتها المناسب، أو عدم وجود قدرة ومهارة وكفاءة في تدفق البيانات والمعلومات والإحصائيات لأصحاب مصلحة الوقف، كلٌ حسب حاجته واهتمامه، لا سيما في الوقت المحدد، فصاحب الاستثمار يُهمه الكشف المالي ليتخذ القرار الاستراتيجي في الاستثمار أو تأجيله، وأعضاء اللجنة الشرعية يحتاجون تقارير بوقتها كي تصدر الفتوى المناسبة، والأجهزة الرقابية الخارجية تحتاج معلومات دقيقة كي تنشئ تقرير المراقبة المستقل، وهكذا. فسيولة المعلومة الوقفية في إطارها الصحيح سيكون له أثر واضح في حوكمة الأنظمة والعمليات والإجراءات، وسوف يساعد على تطوير بنية المؤسسة بطريقة صحيحة.

١٢. توسع مظاهر الفساد الإداري والمالي في قطاع الأوقاف أحد أبرز العوائق والتحديات لتطبيق حوكمة الأوقاف، ومن معالم الفساد ضعف الوعي العام بخطر الفساد، وعدم وجود التزام من السلطة الحاكمة بمحاربة الفساد، لا سيما الحكومة أو الوزارة، وضعف الاستجابة المؤسسية للأوقاف في محاربة الفساد، وعدم كفاءة الإدارة المؤسسية لمحاربة هذه الظاهرة، وعدم التعاون مع الصحافة الحرة أو تعميم الأخبار التي تتناول بموضوعية جرائم الفساد في وزارة الأوقاف، وعدم وجود بيئة اجتماعية حاضنة لمحاربة هذه الظاهرة.

وكذلك يمكن القول إن عدم جود تعاون وتنسيق واضح بين قطاع الأوقاف العامة وقطاع الأوقاف الخاصة في رصد وحصر مظاهر الفساد يعتبر من معوقات الحوكمة في قطاع الأوقاف.

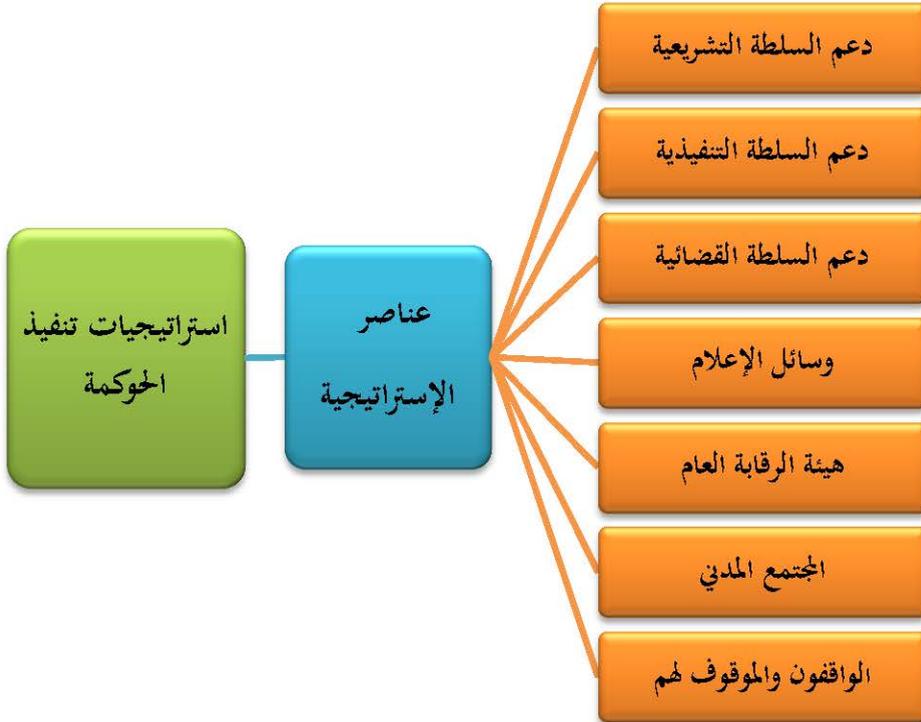
ومحاربة الفساد تتم من خلال جناحي المؤسسة، [الموظفين]، [اللوائح والنظم]، كما في المخطط التالي:

الحد من ظاهرة الفساد في مؤسسة الأوقاف



ويمكن حصر إستراتيجيات محاربة الفساد وتفشيته بمؤسسة الأوقاف من خلال عناصر هذه الإستراتيجية، وهي:

دعم كافة السلطات التشريعية والقضائية والتنفيذية، ويضاف لهم سلطة وسائل الإعلام، وهيئات الرقابة المدنية، ومنظمات المجتمع المدني، مع الأخذ بعين الاعتبار الوعي بأهمية الحوكمة لدى فئة الواقفين، وهم من يوقف ماله لغرض ما، ويجعل المؤسسة الوقفية ناظرة عليه، وفئة الموقوف لهم، وهم بالنهاية من يستلم الربح من الناظر، فيجب عليهم أن يدققوا في مهنية واحترافية هذه المؤسسة التي تعطيهم حقوقهم، ولعل الشكل التالي يشير إلى هذا بوضوح.



١٣. التعدي بقوة الاستعمار والاحتلال الأجنبي على مصادرة أوقاف المسلمين وأحباسهم.

لقد ثبت تاريخيًا وما زال الأمر قائمًا إلى يومنا هذا، وصار هذا الأمر حقيقة تاريخية لا تقبل الشك، وهو ما أن يتم احتلال بلد مسلم، إلا تكون أوقافه معرضة للاعتداء والمصادرة والسرقة، وفي أحسن الأحوال يتم تركها دون إدارة رشيدة ما يضعف من أدائها وإنتاجها، حتى تتعطل وتندثر.

والأمر قائم منذ الاستعمار الأجنبي في القرن التاسع عشر، والشواهد التاريخية على هذا كثير، لا سيما في الدول التي استطال فيها الاستعمار، كفلسطين والجزائر ومصر وألبانيا والبوسنة والمغرب وسوريا وغيرها من الدول.

والأمثلة على هذا كثيرة، منها مثلًا إقامة المقبرة اليهودية الكائنة في رأس العامود شرقي مدينة القدس، وهي عبارة عن موقع لأوقاف خيرية للمسلمين، وقفها السلطان صلاح الدين الأيوبي في ١٧ ذي الحجة ٥٨٤هـ/١١٨٨م، وكذلك وقف حارة المغاربة الملاصقة للمسجد الأقصى، والتي تصل مساحتها إلى أربعين دونمًا، تم مصادرتها عام ١٩٦٧، ولم يقف الأمر عند الأوقاف الخيرية، بل حتى الأوقاف الذرية وصلها الاعتداء، فوقف المحسنة المقدسية السيدة أمينة الخالدي ١٣٦١هـ/١٩٤٢م تعرض له، وأقيم عليه ما يعرف بالمقر العام لحرس الحدود^(١).

هذا الاعتداء السافر على أوقاف المسلمين لا يغير من الحقيقة، وهي أن أوقاف المسلمين هي أوقاف للمسلمين يجب أن تعود لملكهم حال ملكوا القوة والمنعة، وأن المحتل الأجنبي يجب أن يتحمل كلفة هذا، ولا شك أن ظرفية الاحتلال والاعتداء على أوقاف

(١) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٥٦.

المسلمين يضعف من إجراءات الحوكمة والسياسات الرشيدة في بنية المؤسسة الوقفية، ولكن هذه الظرفية ستزول إن شاء الله، ويجب على القائمين على المؤسسة الوقفية تحت الاحتلال تبني حلول ابتكارية لغرض حفظ أوقافهم من الاعتداء عليها، منها تشويه المحتل إعلاميًا، ومقاضاته في المحافل الدولية، وغيرها من الإجراءات والحلول التي تعزز من الحفاظ على أصولهم الوقفية.

ولعل الأهم للمؤسسة الوقفية وهي تقع تحت الاحتلال أن تعتمد على المحافظة على الأصول الوقفية، فيجب مسحها وتسجيلها رسميًا، لكن للأسف قد يقع خلاف ذلك، كما حدث مع المحكمة الشرعية في القدس، التي "لم تقم بإجراء مسح شامل لكافة الوقفيات المسجلة في سجلات المحكمة الشرعية في القدس"^(١).

ومما يلحق في هذا الجانب أيضًا، عدم الاستقرار السياسي في المجتمعات والدول الأمر الذي يؤثر سلبيًا على واقع بنية المؤسسة الوقفية، ومثال على ذلك، هلاك العديد من المؤسسات الوقفية في الفترة التي تلت تحرير مدينة القدس على يد صلاح الدين الأيوبي، ٥٨٣هـ/١١٨٧م، ففي عام ٦١٦هـ/١٢١٩م إذ تعرضت المدينة المقدسة لقلقل سياسية أثرت على بنية الوقف، فاحتل الصليبيون القدس مرة ثانية في عام ٦٢٦هـ/١٢٢٩م، واستمر احتلالهم حتى ٦٣٧هـ/١٢٣٩م، ثم احتلوها مرة ثالثة عام ٦٤١هـ/١٢٤٣م، مما أدى إلى فساد بنية العديد من المؤسسات الوقفية في مدينة القدس، وهي من أكثر المدن الإسلامية وقفًا.

(١) بتصرف الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، ص ٥٧.