

سلسلة دراسات ساعي الملمية (٢٥)



مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف
SAEE for AWQAF DEVELOPMENT

دليل إجراءات تأسيس وإدارة المؤسسات الوقفية وفق إطار الحوكمة

إعداد

أ. عمر محمد عبد الميز فرحان

١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م

ح) دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ١٤٤٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

فرحان، عمر محمد عبدالعزيز

دليل إجراءات تأسيس وإدارة المؤسسات الوقفية "وفق إطار

الحكومة". / عمر محمد عبد العزيز فرحان. - الرياض، ١٤٤٠هـ

١٣٥ص، ٢١×١٤ سم

ردمك: ٢-٤-٩١٢٤٥-٦٠٣-٩٧٨

١-الوقف ٢-الوقف - تنظيم وإدارة أ. العنوان

١٤٤٠/١٠٠٦٨

ديوي ٢٥٣,٩٠٢

رقم الايداع: ١٤٤٠/١٠٠٦٨

ردمك: ٢-٤-٩١٢٤٥-٦٠٣-٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة للناسر

دار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف للنشر - الرياض

الطبعة الأولى: ١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م

لا تعبر الآراء والأفكار الواردة في هذه المادة بالضرورة عن

وجهة نظر مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف ولا تلزمها

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



مقدمة الناشر

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد ...

فإن من فضل الله ﷺ على المسلم أن يوفق للعمل الصالح الذي يمتد أجره في حياته وبعد مماته؛ ومن ذلك الوقف على وجوه البر والإحسان.

وقد وفق الله ﷻ الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي -حفظه الله- إلى سنة حسنة؛ تمثلت في جعل الوقف عملاً مؤسسياً؛ يضمن بإذن الله -تعالى- استدامة أصله وتنميته، مع استمرار الإنفاق منه على مصارفه. وقد استفادت أوقافٌ متعددة من تجربته؛ بل وطورتها بفضل الله ﷻ.

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

وتحقيقاً لهذه الأهداف؛ يسر المؤسسة أن تقدم للباحثين والمهتمين هذه المادة العلمية ضمن مشروعاتها في إعداد البحوث العلمية المتخصصة في الوقف ونشرها؛ راجين أن ينفع الله بها، وأن تكون للواقف ولأصحابها ولمن أسهم في نشرها من الأعمال التي يجري أجرها إلى يوم القيامة؛ كما في الحديث: "إِذَا مَاتَ الْإِنْسَانُ انْقَطَعَ عَنْهُ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثَةٍ: إِلَّا مِنْ صَدَقَةٍ جَارِيَةٍ، أَوْ عِلْمٍ يُنْتَفَعُ بِهِ، أَوْ وَلَدٍ صَالِحٍ يَدْعُو لَهُ" رواه مسلم (١٦٣١).

مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف



السيرة الذاتية للمؤلف

المؤهلات العلمية:

- طالب دكتوراه في الاقتصاد، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا (كوالالمبور) -IIIUM-.
- ماجستير في التنمية الاقتصادية، جامعة الملك سعود - كلية إدارة الأعمال - اقتصاد (الرياض)، عام ٢٠١٢م.
- بكالوريوس في الاقتصاد، جامعة الإمام محمد بن سعود - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (الرياض)، عام ٢٠٠٩م.

الخبرات الوظيفية:

- مدير مشاريع بشركة بايونيرز للاستشارات والتدريب، من مارس ٢٠١٩م حتى الآن.
- مدير مشاريع بشركة روافد التفوق للاستشارات الإدارية، من أبريل عام ٢٠١٨م حتى فبراير من العام ٢٠١٩م.
- مدير مشاريع بشركة مكين للدراسات والاستشارات، من أبريل إلى ديسمبر ٢٠١٧م.
- باحث اقتصادي ومنسق إداري بصندوق استثمارات الجامعة وموارده الذاتية، في جامعة الإمام محمد بن سعود يناير ٢٠١٠ إلى فبراير ٢٠١٧م.
- محاضر في قسم الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض "للمواد التالية: اقتصاد كلي -

اقتصاد جزئي - مبادئ الاقتصاد الإسلامي - مناهج بحث"
٢٠١١م-٢٠١٤م.

- باحث اقتصادي (عضو في الفريق) دراسة لبنك التنمية الاجتماعي في المملكة العربية السعودية (إعداد اللوائح التنفيذية والمالية والإدارية)، من مارس ٢٠١٨م، وحتى يناير ٢٠١٩م.
- باحث اقتصادي (عضو في الفريق) دراسة منتدى الرياض الاقتصادي السابع بعنوان: "المنظومة التشريعية ذات العلاقة بالتنمية الاقتصادية" من أغسطس ٢٠١٧م وحتى ديسمبر ٢٠١٨م.
- المدير الفني (مستشار علمي) بشركة مكين للاستشارات - لمشروع مكين لحوكمة الجمعيات الأهلية التابع لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، من أبريل وحتى أغسطس ٢٠١٧م.
- المدير الفني (مستشار علمي) شركة مكين للاستشارات - لمشروع مكين لنمذجة مراكز التنمية الاجتماعية التابع لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية، من مايو وحتى أغسطس ٢٠١٧م.
- إعداد مشاريع مركز الملك سلمان للإغاثة، من مايو ٢٠١٥م وحتى ديسمبر ٢٠١٥م.
- إعداد مشاريع الإغاثة (أطباء عبر القارات)، التابعة لرابطة العالم الإسلامي أبريل ٢٠١٥م وحتى أكتوبر ٢٠١٥م.
- باحث اقتصادي (عضو في الفريق) معهد الملك عبد الله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، من ديسمبر ٢٠١٤م وحتى أبريل ٢٠١٥م.



الأعمال العلمية:

- دليل تأسيس وإدارة الأوقاف (ضمن إطار الحوكمة)، دراسة مقدمة لمؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، يوليو ٢٠٢٠م.
- الصيغ الاستثمارية في المؤسسات الوقفية، بالتطبيق على أوقاف الحرمين الشريفين، دراسة مقدمة لكرسي الشيخ يوسف الأحمد لدراسات إدارة وإستثمار أوقاف الحرمين الشريفين، باحث مشارك، أكتوبر ٢٠١٦م.
- وضع عدادات الوقوف بأجرة على مواقف السيارات في الارتداد النظامي في بعض المباني، دراسة تابعة لمعهد الملك عبدالله للبحوث والدراسات الاستشارية بجامعة الملك سعود، عضو في الفريق، أبريل ٢٠١٥م.
- أساليب استثمار الأوقاف بالجامعات السعودية، دراسة مقدمة لكرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، باحث مشارك، مارس ٢٠١٥م.
- تقارير عن الميزانية العامة للمملكة العربية السعودية للأعوام المالية (٢٠١٣، ٢٠١٤، ٢٠١٥، ٢٠١٦)، تقارير مقدمة لكرسي الفوزان لتوقعات الاقتصاد الكلي السعودي.
- وله عدد من البحوث العلمية.

ملخص البحث

ملخص البحث

دليل إجراءات تأسيس وإدارة المؤسسات الوقفية وفق إطار الحوكمة

تعتبر الحوكمة من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعين المؤسسات الوقفية على تحقيق أهدافها والحفاظ عليها واستدامتها، وتوظيف آليات الحوكمة وضوابطها في تأسيس وإدارة المؤسسات الوقفية وسيلة فعالة لضمان استدامة المؤسسات الوقفية وتحقيق أهدافها.

يهدف البحث:

إلى بيان مفهوم حوكمة الأوقاف والتعريف بالضوابط والآليات الممكنة تطبيقها عند تأسيس الكيانات الوقفية وإدارتها، اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي في تحرير وبيان تأسيس وإدارة الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم المبادئ أو الإجراءات المنظمة لذلك، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال بيان مفهوم الأوقاف وأبعادها وبيان مفهوم الحوكمة وأبعادها ومجالاتها، وتحليل أبعاد تأسيس وإدارة الأوقاف وفق ما يتناسب مع مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها.

يتكون البحث من:

مدخل عام للبحث، وستة مباحث بالإضافة إلى أبرز النتائج والتوصيات والخاتمة؛ حيث يحتوي المدخل العام على أهمية البحث ومشكلته وأهدافه والمنهجية المستخدمة فيه وبيان الدراسات السابقة، ثم تناول المبحث الأول مفهوم الوقف وأهم أبعاده، وتناول المبحث الثاني مفهوم الحوكمة وأهم أبعادها، في حين تناول المبحث الثالث مفهوم



دليل إجراءات تأسيس وإدارة المؤسسات الوقفية وفق إطار الحوكمة

المصطلح المركب "حوكمة الأوقاف" وأهم أبعاده، ثم تناول المبحث الرابع آلية تأسيس الأوقاف وفق إطار الحوكمة، وتناول المبحث الخامس أبرز ملامح إدارة الأوقاف بشكل عام، وفي المملكة بشكل خاص، وتناول المبحث السادس ضوابط حوكمة إدارة الأوقاف.

وقد توصل البحث لعدد من النتائج، من أهمها:

تحرير مفهوم حوكمة الأوقاف، وصياغة عدد من ضوابط الحوكمة التي يجب مراعاتها عند تأسيس الأوقاف، وتحديد أبرز مجالات الحوكمة عند إدارة المؤسسات الوقفية، وكذلك تحديد عدد من الأساسيات التي يعتمد عليها تطبيق الحوكمة عند إدارة المؤسسات الوقفية.

Abstract

Governance is considered as one of the most important modern administrative tools that enables Waqf institutions to sustainably achieve their objectives. The use of governance mechanisms and principles in the establishment and the management of Wakf institutions is an effective mean in ensuring the sustainability of Wakf institutions and achieving their objectives.

The research aims to explain the concept of Wakf governance, define principles and mechanisms that can be applied when establishing and managing Wakf institutions .

The research is based on the inductive method to define and explain the establishment and management of Wakf in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as to state the most important principles or procedures in the Saudi law.

The research also relied on descriptive analytical method through a statement of the concept of Waqf and its dimensions, and a statement of the concept of governance and its dimensions and areas, then analyze the dimensions of the establishment and management of Wakf in accordance with the principles of governance and its applications, especially in Saudi Arabia.

The research consists of a general introduction and six chapters. The general introduction contains the importance of research, problem statement, objectives, methodology used in it, and the literature review .

The first chapter explain the concept of the Waqf and its most important features, while the second chapter explain the concept of governance and its main features,



then the third chapter discusses the compound term of Wakf governance and its most important features, after that, the fourth chapter determine the mechanism of establishing Wakf according to the framework of governance, the fifth chapter discuss the most prominent features of the Wakf management in general and in Saudi Arabia in particular, then the six chapter explain the rules of Governance of Wakf management. Finally, the research ends with the results, recommendations and conclusion .

The research reached a number of results, the most important of which are:

- Defining the concept of Wakf governance،
- The formulation of a number of rules of governance that must be taken into account when establishing Wakf،
- Identifying the most prominent areas of governance in the management of Wakf institutions،
- Identify a number of fundamentals that must be applied to the application of governance in the management of Wakf institutions.

مدخل البحث

ويشتمل على:

مقدمة.

أهمية البحث.

مشكلة البحث.

أهداف البحث.

منهج البحث.

الدراسات السابقة.

مدخل البحث

مقدمة

تعتبر المؤسسات الوقفية أحد أهم المؤسسات التنموية، ولها دورٌ ريادي في خدمة المجتمع وتلبية احتياجاته، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على تكاتف المجتمع وتنميته.

وهذا الدور الكبير يحتم عليها أن تواكب مع التطورات في العلوم الإدارية والاستفادة من الأدوات والمناهج الحديثة في ضبط العلاقات وتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية، بما يحقق أهداف الواقفين والنظار ويُعظم منفعة الموقوف عليهم.

وتعتبر الحوكمة من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعين المؤسسات الوقفية على تحقيق أهدافها والحفاظ عليها واستدامتها؛ "حيث إن نموذج عمل المؤسسة الوقفية يقوم على أساس العلاقة الوطيدة، والثقة المتبادلة بين الواقفين والمتأثرين بتصرفات المؤسسة الوقفية والموقوف عليهم من جهة، وبين مجلس النظارة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى، فإنه من الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة والإتقان، وهي أساس قواعد الحوكمة، في ممارسات مؤسسة الوقف وجميع نشاطاتها"^(١).

(١) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الأوقاف - نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا (مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م، ص ١٣٨.

كما أن المؤسسات الوقفية تهدف إلى الديمومة والاستدامة، وهذا يتطلب وجود ضوابط للتصرفات؛ منعاً للتعدي أو التفریط، وتجنباً لتعارض المصالح، وغيرها من الإجراءات التي تحرص الحوكمة على وجودها.

ولذلك فإن الحرص على اعتماد الحوكمة في المؤسسات الوقفية منذ تأسيسها، والعمل على تفعيل تطبيق إجراءاتها ومبادئها أثناء إدارة الأوقاف، هو ضرورة عملية ومطلبٌ مُلح، ووسيلةٌ فعالة؛ لتكون المؤسسة الوقفية راسخةً القواعد ومتينة البناء إدارياً، مما يسهل عليها الديمومة والنمو.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من دور الحوكمة في تطوير العمل المؤسسي بما ينعكس إيجابياً على استدامة المؤسسات واستمراريتها.

كما أن الجهات غير الربحية -ومن أهمها المؤسسات الوقفية- مطالبةٌ بتحقيق الحوكمة في عملها المؤسسي، بما يعمل على نموها، ويجنبها من ارتكاب الأخطاء القانونية أو المالية. وتأسيس الأوقاف وإدارتها وفق إطار الحوكمة يحفظ حقوق الأطراف ذات العلاقة، ويسمح بترسيخ الشفافية والإفصاح والمساءلة والمسؤولية.

كما أن أهمية حوكمة الوقف هو دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو، ويجعلها قادرة على تحقيق أهداف الواقفين وتعظيم منفعة الموقوف عليهم.

ومن جانب آخر، تُعد الحوكمة أحد أهم الأطر المنظمة لتحقيق التنمية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠م، وهو توجهٌ عام يشمل القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي، وهناك مساعٍ متعددةٌ للعمل على تعزيز الحوكمة وتطبيقاتها، خاصةً في القطاع غير الربحي الذي ينبغي أن يبادر بتقديم نموذج للعمل المؤسسي المميز.

مشكلة البحث:

توجد العديدُ من الكتابات المتفرقة حول آليات وإجراءات الحوكمة المتعلقة بالمؤسسات الوقفية، وهذه الكتابات متفرقةٌ في أدبيات الأوقاف العلمية وفي الأنظمة القانونية المتعلقة بالأوقاف في المملكة العربية السعودية، إلا أنه يصعبُ على الواقفين أو النظار الإحاطة بها والاطلاع عليها في مواطنها المتفرقة، وهو ما يستدعي أهمية جمع وتلخيص تلك الكتابات، وعرضها بما يسهل الوصول إلى المعلومة ويمكن من تطبيقها.

أهداف البحث:

يسعى البحث بشكل رئيس لتقديم المعرفة الأساسية للعاملين في مجال الأوقاف عن الحوكمة، وآلية إجراء خطوات عملية لتطبيقها عند تأسيس الكيانات الوقفية وإدارتها؛ ولذلك فإن البحث يهدف إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحرير مفهوم حوكمة الأوقاف وأهم أبعاده.
- بيان إجراءات تأسيس الأوقاف وفقاً لمبادئ الحوكمة.

- بيان أساسيات إدارة الأوقاف وفقاً لمبادئ الحوكمة.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهجيات التالية:

المنهج الاستقرائي:

في تحرير وبيان تأسيس وإدارة الأوقاف في المملكة العربية السعودية، وتحديد أهم المبادئ أو الإجراءات المنظمة لذلك، من خلال الاطلاع على الأنظمة والقوانين السعودية ذات العلاقة، وتحليل ودراسة بعض التجارب في هذا المجال.

المنهج الوصفي التحليلي:

من خلال بيان مفهوم الأوقاف وأركانها وأهم الجهات ذات العلاقة، وكذلك بيان مفهوم الحوكمة وأبعادها ومجالاتها، كما تم تحليل أبعاد تأسيس وإدارة الأوقاف وفق ما يتناسب مع مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها.

الدراسات السابقة:

سنعرض بعض أهم الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث، وهناك العديد من الدراسات والأبحاث الأخرى التي سيتم الاستفادة منها كمراجع لهذا البحث.

ويمكن عرض الدراسات السابقة كالتالي:

١. دراسة: محمد عبد الحليم عمر، أسس إدارة الأوقاف، (عرض

التجارب الوقفية في الدول الإسلامية)، ٢٠٠٢م.

٢. **دراسة:** هاني عبد الله الجبير، الإشراف القضائي على النظار في المملكة العربية السعودية (ندوة الوقف والقضاء، وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف)، مكة المكرمة، ٢٠٠٤م.
٣. **دراسة:** محمد أحمد العكش، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية، دراسة حالة المملكة العربية السعودية، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ٢٠٠٦م.
٤. **دراسة:** حسين الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية: بين النظرية والتطبيق، مصر، ٢٠١٠م.
٥. **دراسة:** عز الدين تهامي، حوكمة المؤسسات الوقفية، الندوة الدولية في التمويل الإسلامي والوقف الخيري، مصر، ٢٠١٢م.
٦. **دراسة:** حسين الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، بحث مقدم الى مؤتمر "الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، مصر، ٢٠١٢م.
٧. **دراسة:** حكيمة بوسلمة، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٣م.
٨. **دراسة:** فؤاد عبد الله العمر، باسمه عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا (كرسي الشيخ

راشد بن دايل لدراسات الأوقاف)، المملكة العربية السعودية،
٢٠١٤م.

٩. **دراسة:** سليمان الجاسر، كيف تؤسس وقفًا مميزًا (مركز واقف
خبراء الوصايا والأوقاف)، الرياض، ٢٠١٤م.

١٠. **دراسة:** أديب محمد المحيذيف، الاحترافية في إدارة المؤسسات
الوقفية، أكاديمية الوقف، ٢٠١٤م.

١١. **دراسة:** إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف
الخيرية (مؤسسة أولويات للاستشارات)، الرياض، ٢٠١٥م.

١٢. **دراسة:** سعد المهنا، ثلاثون خطوة لوقف مميز، لجنة الأوقاف بغرفة
الشرقية، الدمام، ط ١٥، ٢٠١٥م.

١٣. **دراسة:** الدليل الإرشادي لإعداد وثيقة الوقف، شركة استثمار
المستقبل، الرياض، ٢٠١٦م.

١٤. **دراسة:** الدليل الإرشادي لتأسيس كيان مانح، شركة استثمار
المستقبل، الرياض، ٢٠١٦م.

١٥. **دراسة:** عبد المحسن المحرج، حوكمة الأوقاف، دراسة تأصيلية
مقارنة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٦م.

١٦. **دراسة:** الوقف الخالد "دليل إرشادي لتأسيس وقف راسخ"، شركة
استثمار المستقبل، مراجعة إبراهيم بن صالح الخضير، الرياض،
٢٠١٦م.

١٧. **دراسة:** محمد رمضان، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين: نظم حماية حقوق أصحاب الشأن (الواقفين والموقوف عليهم) في إدارة ومتابعة شؤون الوقف (مجلة الأوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، العدد ٣١)، الكويت، ٢٠١٦م.
١٨. **دراسة:** سامي الصلاحات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م.

الفروق بين هذا البحث والدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مفهوم الحوكمة على الأوقاف من الجانب العلمي "باستثناء دراسة (العمر، ٢٠١٤م)"، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى بيان الجانب العملي الإجرائي في تطبيق الحوكمة على الأوقاف.

ومن جانب آخر:

فإن الدراسة الحالية ستركز على آلية تأسيس وإدارة الأوقاف في إطار مفهوم الحوكمة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي ركزت على التأسيس أو الإدارة بشكل عام.

المبحث الأول
مفهوم الوقف وأبعاده
ويشتمل على:
مفهوم الوقف.
أركان الوقف.
أنواع الوقف.
مصارف الوقف.

المبحث الأول

مفهوم الوقف وأبعاده

ويشتمل على:

مفهوم الوقف

الوقف في اللغة:

يطلق الوقف في اللغة ويراد به الحبس والمنع^(١)، يقال: وقفت الدابة تقف وقوفًا، وهو مصدر مشتق من وقف أي حبس^(٢).
ويقال للذي يأتي الشيء ثم ينزع عنه: قد أوقف^(٣).

مفهوم الوقف اصطلاحًا:

من أدق التعاريف للوقف تعريف ابن قدامة الحنبلي؛ حيث عرف الوقف بأنه: تحييس الأصل، وتسهيل الثمرة^(٤).

ويعد هذا التعريف من أشمل التعاريف تناوّلًا لمفهوم الوقف، والتحييس بمعنى المنع، أي: إمساك العين ومنع تملكها بأي سبب من أسباب التملك، أما تسهيل المنفعة فيعني إطلاق فوائد العين

(١) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبدالسلام هارون، مكتبة الحلبي - مصر، ط ٢، ١٣٩٢هـ، ص ٦/١٣٥.

(٢) ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي - بيروت، ص ٤/١٠٦.

(٣) زهير عبد المحسن سلطان، مجمل اللغة لابن فارس، مؤسسة الرسالة - بيروت، ط ٢، ١٩٨٦م، ص ١/٩٣٤.

(٤) ابن قدامة المقدسي، المغني، مكتبة القاهرة، ١٩٦٨م، ص ٦/٣.

الموقوفة وغلتها للجهة الموقوف عليها^(١).

كما عُرِّف الوقف حديثاً بأنه:

حبس العين عن التصرفات الناقلة للملك، والتصدق بالمنفعة، أي: صرف منفعته إلى الموقوف عليه^(٢).

كما عُرِّف الوقفُ في المضمون الاقتصادي بأنه:

"تحويل للأموال عن الاستهلاك واستثمارها في أصول رأسمالية إنتاجية، تنتج المنافع والإيرادات التي تستهلك في المستقبل، جماعياً أو فردياً^(٣)."

(١) أدیب محمد المحیذیف، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، أكاديمية الوقف، ٢٠١٤م، ص ٦.

(٢) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعايير الشرعية " AAOIFI"، معيار الوقف ٣٣، ٢٠١٥م، ص ٤٤٢.

(٣) منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره- تنميته- إدارته، دار الفكر-دمشق، ٢٠٠٦م، ص ٦٦.

أركان الوقف

ذكر الفقهاء أربعة أركان للوقف، وهي:

١. الصيغة:

هي أي لفظ يأتي به الواقف، ويدل على معنى وقف العين^(١).

٢. الواقف:

هو الحابس للعين. اشترط الفقهاء في الواقف أن يكون بالغًا عاقلًا حرًا رشيدًا مختارًا، غير محجور عليه لسفيه، وهو رأي جمهور الفقهاء^(٢).

٣. الموقوف وهو:

المال أو العين الموقوفة. ووضع له الفقهاء مجموعة من الشروط تتمثل في أن يكون مالا متقومًا: أي له قيمة يمكن الانتفاع بها، وأن يكون الموقوف معلومًا^(٣)، وأن يكون مملوكًا للواقف^(٤)، وأن تكون هناك فائدة مشروعة من العين الموقوفة.

(١) خالد بن علي المشيخ، الجامع لأحكام الأوقاف والهبات والوصايا، إصدارات وزارة لأوقاف والشؤون الإسلامية - قطر، ٢٠١٣م، ص ٢٢٦/١.

(٢) أبو بكر بن مسعود بن أحمد الكاساني الحنفي، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتب العلمية - بيروت، ط ٢، ١٩٨٦م، ص ١٧١/٧.

(٣) أحمد سلامة القليوبي، حاشيتا قليوبي وعميرة، دار الفكر - بيروت، ١٩٩٥م، ص ٢٠١/٣ - ٢٠٢.

(٤) القراني، الذخيرة، تحقيق: سعيد أعراب، دار الغرب الإسلامي - بيروت، ط ١، ١٩٩٤م، ص ٣٠٤-٣٠٥؛ المواق، التاج والإكليل، دار الكتب العلمية - بيروت، ص ٣٣٨/٧.

٤. الموقف عليه:

هو الشخص أو الجهة المستفيدة من الوقف، ويشترط فيه ما يلي^(١):

- أ- أن يكون الموقوف عليه جهة ير.
- ب- أن تكون الجهة الموقوف عليه غير منقطعة.
- ج- أن يكون أهلاً لتملك المنفعة حقيقةً أو حكماً.

(١) القراني، الذخيرة، تحقيق: سعيد أعراب، دار الغرب الإسلامي - بيروت، ط١، ١٩٩٤م، ص٦/٣٠٣-٣٠٤، أسامة عبد الحميد العاني، إحياء دور الوقف لتحقيق التنمية، كتاب الأمة من إصدارات وزارة الأوقاف القطرية، العدد ١٣٥، ٢٠١٠م، ص٥١-٥٢.

أنواع الوقف

تعدد أقسام الوقف باعتبارات مختلفة، كاعتبار المصرف (الموقوف عليهم)، أو اعتبار المال الموقوف، أو اعتبار تأييده وغيره^(١).

ويمكن الإيجاز في أنواع الأوقاف بالتالي:

أنواع الوقف باعتبار المصرف:

١. الوقف الخيري:

هو ما كان ابتداءً على جهة من جهات البر والخير، وهي متنوعة ومتعددة تشمل مجالات البر عمومًا، كالمجال العلمي أو الدعوي أو الإغاثي أو الاجتماعي أو الصحي وغيره، من بناء المساجد والمدارس والمستشفيات ومساعدة الفقراء وابن السبيل، وغيرها من وجوه البر، ما يحقق الخير لعامة المسلمين^(٢).

٢. الوقف الأهلي أو الدرّي:

هو ما جعل استحقاق الربيع فيه للواقف نفسه أو لغيره من الأشخاص

أنواع الوقف في النظام السعودي

جاء في المادة الأولى من نظام الهيئة العامة للأوقاف ثلاثة أنواع للوقف، وهي:

الوقف العام:

هو الوقف المشروط على أوجه بر عامة معينة بالذات أو بالوصف.

الوقف الخاص (الأهلي):

هو الوقف المشروط على معين من ذرية أو أقارب بالذات أو بالوصف.

الوقف المشترك:

هو الوقف الذي يشترك في شرطه أكثر من نوع من أنواع الوقف.

(١) أحمد عبد العزيز الصقيه، استثمار الأوقاف (دراسة فقهية تطبيقية)، دار ابن الجوزي، ٢٠١٥، ص ٤٧.

(٢) محمد بن أحمد الصالح، الوقف في الشريعة الإسلامية وأثره في تنمية المجتمع، ط١، ٢٠٠١م، ص ٥٣.

المعنيين بالذات أو بالوصف، سواء كانوا من الأقارب أو من غيرهم^(١).

٣. الوقف المشترك:

هو ما خصصت منافعه إلى الذرية وجهة خير معاً^(٢).

جاء في المغني: وإن وقف داره على جهتين مختلفتين، مثل: أن يقفها على أولاده، وعلى المساكين: نصفين، أو ثلاثاً، أو كيفما شاء، جاز. وسواء جعل مال الموقوف على أولاده أو على المساكين أو على جهة أخرى سواهم^(٣).

أنواع الوقف من حيث المال الموقوف:

١. وقف العقار:

كالأبراج والفنادق والعمائر، والمنازل، ونحوها^(٤).

٢. وقف المنقول:

كالأثاث والحيوان والسلاح، وحاليًا السيارات ووسائل النقل، على أساس "أن الذي يجوز وقفه، ما جاز بيعه وجاز الانتفاع به"^(٥).

(١) عبدالستار إبراهيم الهبتي، الوقف ودوره في التنمية، مركز البحوث والدراسات - قطر، ط ١، ١٩٩٩م، ص ٤٢.

(٢) عطية فتحى، أحكام الوقف وحركة التقنين في دول العالم الإسلامي المعاصر، الأمانة العامة للأوقاف الكويت، ط ١، ٢٠٠٢م، ص ١٠.

(٣) ابن قدامة المقدسي، المغني، مكتبة القاهرة، ١٩٦٨م، ص ٨/٢٣٣.

(٤) سعد المهنا، ثلاثون خطوة لوقف مميز، لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية، الدمام، ط ١٥، ٢٠١٥م، ص ٣٠.

(٥) ينظر: الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - الكويت، مطابع دار

٣. وقف النقود:

ويدخل فيها محافظ الأسهم، والمبالغ المالية ونحو ذلك^(١).

٤. وقف المنافع:

وهو رأي فقهي أخذ به المالكية قديماً؛ حيث اعتبروا أن وقف السكنى باعتبارها منفعة من المنافع جائز وصحيح شرعاً^(٢).

الصفوة مصر، ط ١، ٢٠٠٦م، ص ١٨٧/٣٠.

(١) كان الفقهاء قديماً مختلفين في جواز وقف النقود؛ إلا أن مجمع الفقه الإسلامي الدولي أصدر فتوى بجواز وقف النقود في دورته الخامسة عشرة المنعقدة في مسقط عام ١٤٢٥هـ، قرار رقم (١٥/٦/١٤٠)؛ وبهذا الرأي أخذت اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء في المملكة العربية

السعودية، ينظر: الموقع الرسمي، رابط: <http://cutt.us/YYMd9>

(٢) ينظر: الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - الكويت، مطابع دار

الصفوة مصر، ط ١، ٢٠٠٦م، ص ١٢٢/٢٥.

مصارف الوقف

تتنوع مصارف الوقف من أنواع البر والإحسان حسب ما تستدعي الحاجة إليه، ولتحقيق ثمرة الوقف ينبغي الاهتمام بمصارفه وتوجيه ريعه للجهة التي شرع من أجلها، ويشمل مجالات متنوعة ومتعددة، ويمكن تصنيف مصارف الوقف بشكل عام في مسارين، هما^(١):

مصارف عائدة على الوقف:

- أ- صيانة الوقف وتشغيله.
- ب- أجرة النظارة.
- ج- تنمية الوقف واستثماره.

مصارف حسب شرط الواقف:

تنقسم إلى ذري أو خيرى أو مشترك، كما سبق بيانه.

(١) مصدر المعلومات من مراجع متعددة، كما ينظر: الوقف الخالد "دليل إرشادي لتأسيس وقف راسخ"، شركة استثمار المستقبل، مراجعة إبراهيم بن صالح الخضيرى، الرياض، ٢٠١٦م، ص ٢٨-

المبحث الثاني

مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهم أبعادها

ويشتمل على:

مفهوم الحوكمة.

مبادئ الحوكمة.

أطراف الحوكمة.

أهداف الحوكمة.

أساسيات الحوكمة.

ركائز حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني

مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهم أبعادها

ويشتمل على:

مفهوم الحوكمة

ظهرت الحوكمة في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم؛ حيث إن الحوكمة وتطبيقاتها من أهم الأدوات التي ساعدت في الحفاظ على حقوق المساهمين والملاك، والحد من التلاعب وتعارض المصالح. وأصبح للحوكمة أهمية عالية؛ لدورها الفعال في تطوير واستمرارية وضبط أداء المنظمات.

وقد نشأت الحوكمة وتطبيقاتها في القطاع الخاص، خاصةً في الشركات المساهمة للحفاظ على حقوق المساهمين والملاك؛ ولذلك ينصرف مفهوم الحوكمة غالبًا إلى حوكمة الشركات (Corporate Governance)، ونظرًا لأهمية الحوكمة فقد انتقلت تطبيقاتها إلى القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي.

توجد العديد من التعريفات لمصطلح الحوكمة، فتعرف مؤسسة

التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها:

«النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها».

في حين تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها:

«مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح».

وعلى المستوى المحلي فقد عرفت لائحة حوكمة الشركات الحوكمة بأنها:

"قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها، تشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح؛ وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية عليها، بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال"^(١).

وقد عرفت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية الحوكمة بأنها:

"توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للمنشأة عبر العدل والمسؤولية والشفافية والمساءلة"^(٢).

ومن خلال التعريفات السابقة وغيرها من التعريفات الدولية

(١) لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية، والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في ٢٠١٧م.

(٢) الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية "دليل تعريفي"، مشروع مكين - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٧م، ص ٧.

للحوكمة، يتضح أن هناك معاني أساسية ملازمة لمفهوم الحوكمة تتمثل فيما يلي: (١)

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على الأداء.
- تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة (أو من يمثلها) والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- القواعد التي يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل يتضمن توزيع الحقوق والواجبات.

(١) حسين القاضي، حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سوريا (دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية)، بحث مقدم لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ٢٠٠٨م، ص٧.

مبادئ الحوكمة

تنطلق الحوكمة من عدة قيم أخلاقية، يتم من خلالها بناء آليات وتطبيقات الحوكمة.

ويمكن تلخيصها في المبادئ التالية^(١):

المسؤولية:

جميع الأطراف ذوي العلاقة مسؤولون قانونياً عن القرارات والأنشطة التي تقوم بها المنشأة؛ ولذلك تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية - كل بحسبه - مما يدفعه للعمل بإخلاص ومهنية لكونه مسؤولاً عن المهام والصلاحيات الموكلة إليه.

المسؤولية VS المساءلة

هناك تقارب بين المسؤولية والمساءلة، ويمكننا القول بأن المسؤولية تؤدي إلى المساءلة، فإذا كانت لك صلاحيات ومهام أنت مسؤول عنها، فمن المعلوم قانونياً أنك في موضع المساءلة من قبل جميع الأطراف ذي العلاقة أو أصحاب المصلحة.

وبعبارة أخرى فإن المساءلة أحد أهم أوجه الحفاظ على حقوق الآخرين، ونتيجة للمسؤولية التي تتيح للفرد اتخاذ القرارات المؤثرة في مصالح الآخرين.

(١) الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية "دليل تعريفي"، مشروع مكين - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٧م، ص ١٣.

الشفافية والإفصاح:

الشفافية هي توفير ومشاركة المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة مع الجميع دون غموض أو تضليل. والإفصاح هو الإعلان عن المعلومات ذات الأهمية التي يستفيد منها متخذو القرارات داخل المنشأة وخارجها.

المساءلة:

تمكين أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة من حق مساءلة الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية - كل بحسب اختصاصه - عن الأداء.

العدالة:

إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات والمعاملة المتساوية.

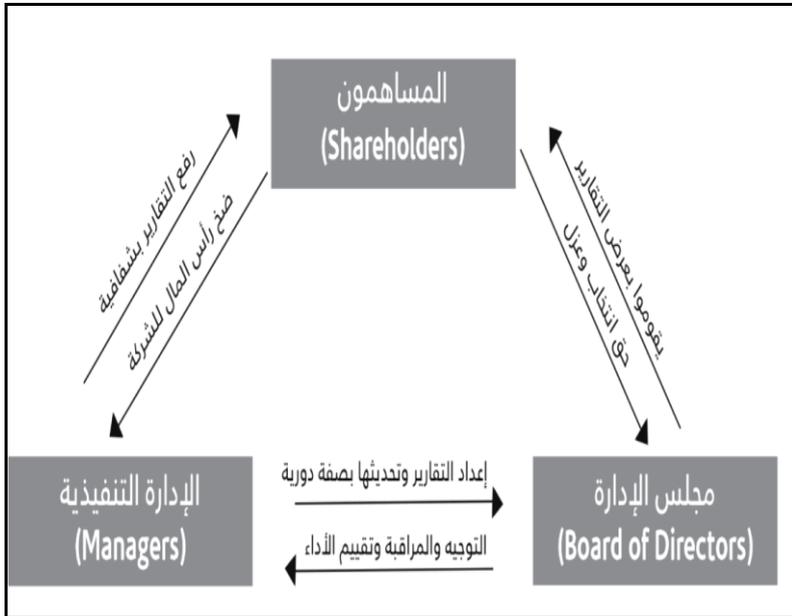
أطراف الحوكمة

هناك أطراف عدة معنية بتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المنشأة بشكل عام وفقاً للتقسيم الإداري لأي منشأة ويتمثل هؤلاء الأطراف فيما يلي: (١)

- من داخل المنشأة:

المساهمون، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. ولكل طرف مسؤوليات وحقوق يؤديها لباقي الأطراف.

ويمكن توضيح العلاقة بين هذه الأطراف بشكل مبسط من خلال الشكال التالي:



(١) عدة مصادر، بتصرف الباحث.

- من خارج المنشأة:

أصحاب المصالح، ويقصد بهم كل من يتأثر أو يؤثر على المنشأة؛ سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل: الموظفون والعملاء والموردون.



أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق حزم من الأهداف الرئيسية، ومن أهمها ما يلي^(١):

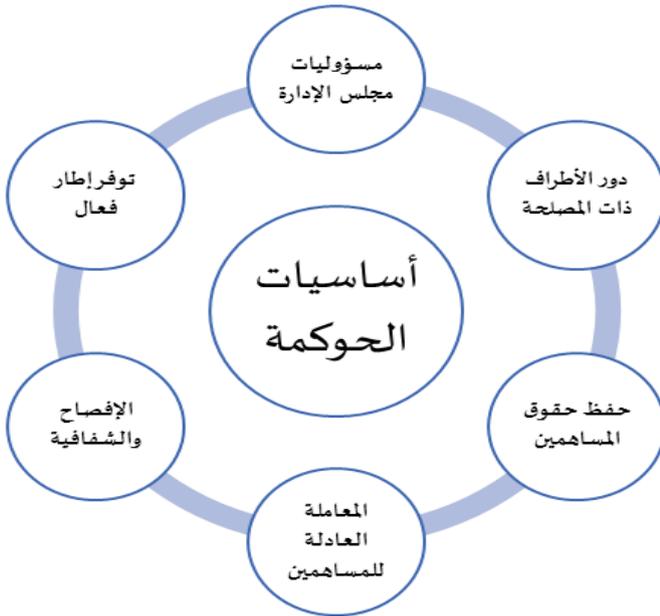
- فرض الرقابة الفعالة على الأداء وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها .
- تحقيق العدالة وحماية الحقوق ومحاربة الفساد الإداري.
- ضمان وجود هياكل إدارية وتحديد العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة.
- تحسين المصدقية ودرجة الوضوح والشفافية.
- إدخال الاعتبارات الأخلاقية.
- مراعاة حقوق المجتمع وأصحاب المصالح، وإشراكهم في الرقابة على الأداء.

(١) محسن أحمد محمد الخضير، حوكمة الشركات، مجموعة النبل العربية للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة، ٢٠٠٥م، ص ٥٠؛ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، ط ١، ٢٠١٥م، ص ٦٦.

أساسيات الحوكمة^(١)

تقوم الحوكمة على مجموعة من الأسس التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء المؤسسي.

ويمكن عرضها من خلال النموذج التالي^(٢):



(١) تم الاستناد في هذه الأسس والمبادئ إلى تجارب مستمدة وأعمال سابقة متعلقة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي صدرت في عام ١٩٩٩م، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام ٢٠٠٤م، وهي متوافقة بشكل عام مع لائحة حوكمة الشركات، والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في ٢٠١٧م.

(٢) نؤكد على كون هذه الأسس تتناسب مع طبيعة الشركات المساهمة، ويمكن الاستفادة منها في منشآت القطاع غير الربحي بعد التخصيص بما يتناسب مع طبيعة كل نشاط.

ويمكن استعراضها بشيء من التفصيل من خلال النقاط الآتية:

أ- حقوق المساهمين:

تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على تأمين أساليب تسجيل الملكية، ونقل ملكية الأسهم أو تحويلها، والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، وانتخاب أعضاء مجلس إدارته والحصول على حصص من أرباح الشركة، وكذلك الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة وما شابه ذلك^(١).

ب- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين^(٢).

(١) معتصم مسعود، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات، مشروع بحثي، جامعة النجاح الفلسطينية، ٢٠١٠م، ص ٢٥.

(٢) الأمين نصبه، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر، ٢٠١٥م، ص ٩.

ج- توفر إطار فعال:

ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة؛ حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية وكفاءة الأسواق المالية، بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

د- مسؤوليات مجلس الإدارة:

يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية الشركة بشكل كامل، حتى لو شكل لجناً أو فوض إلى جهات أو أفراد آخرين للقيام ببعض أعماله، ولا يجوز لمجلس الإدارة إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة؛ إذ يجب تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة تحديداً واضحاً في نظام الشركة الأساسي، ويتعين على مجلس الإدارة أن يؤدي مهامه بمسؤولية وجدية واهتمام^(١). وعلى عضو مجلس الإدارة أن يلتزم بتحقيق مصلحة الشركة عموماً، وليس تحقيق مصالح المجموعة التي يمثلها، أو التي صوتت على تعيينه في مجلس الإدارة.

هـ- الإفصاح والشفافية:

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح الصحيح وفي الوقت المناسب، ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي

(١) لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في

أو التشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبالذقة الكافية^(١).

و- دور الأطراف ذات المصلحة:

يعمل إطار الحوكمة على احترام حقوق أصحاب المصالح القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، حصولهم على المعلومات المطلوب^(٢).

(١) أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامع - الإسكندرية، ٢٠١٢م، ص ١٣٠.

(٢) المرجع نفسه، ص ١٢٩.

ركائز حوكمة المؤسسات

من خلال فهم أساسيات الحوكمة فممكّن أن نقرر أن الحوكمة ترتكز على ثلاثة ركائز أساسية.

يمكن اختصارها وتوضيحها على النحو التالي^(١):

السلوك الأخلاقي

- الالتزام بقواعد السلوك المهني.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة.
- الشفافية عند تقديم المعلومات.
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على بيئة نظيفة.

الرقابة والمساءلة

- تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في نجاح الأداء، وهم:
- أطراف رقابية عامة: مثل هيئة سوق المال، الوزارات المعنية.
- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة.
- أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون.

إدارة المخاطر

- وضع نظام إدارة المخاطر.
- الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المساهمين وأصحاب المصلحة.

(١) طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية - القاهرة، ط ٢، ٢٠٠٨م، ص ٤٩.

المبحث الثالث
مفهوم حوكمة الأوقاف وأهم أبعادها
ويشتمل على:
مفهوم حوكمة الوقف.
أطراف الحوكمة في المؤسسات الوقفية.
أهمية ومبررات حوكمة الأوقاف.

المبحث الثالث

مفهوم حوكمة الأوقاف وأهم أبعادها

ويشتمل على:

مفهوم حوكمة الوقف

تتضمن مبادئ الحوكمة مع طبيعة المؤسسة الوقفية بل مع أي مؤسسة إسلامية بشكل عام^(١).

ويقصد بحوكمة الوقف:

تحديد العلاقة بين الواقفين والموقوف عليهم، ومجالس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى زيادة قيمة الوقف إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل؛ وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الوقفية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها، ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح الموقوف عليهم، وتحترم في نفس الوقت رغبات الواقفين ومصالح جميع المتعاملين في ومع المشروع الوقفي^(٢).

ويمكن تعريف حوكمة الأوقاف باختصار بأنها:

"النظام الذي من خلاله تتم إدارة المؤسسات الوقفية

(١) ينظر: فلاق صليحة، دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي، الجزائر - مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، العدد ١١، ٢٠١٤م.

(٢) حسين عبدالمطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، مؤتمر الدولة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة، ٨-١٠ سبتمبر ٢٠١٢م،



وضبط أعمالها"^(١).

إن الحوكمة الوقفية تقوم على مبدئين مهمين هما: المحافظة على الخصوصية الوقفية، والخصوصية الوقفية هي مزيج من قواعد وأعراف وتقاليد شرعية قانونية أخلاقية ترسم الإطار التنظيمي المؤسسي للأوقاف، أما المبدأ الثاني فهو الديناميكية وقدرة المؤسسة الوقفية على التأثير الإيجابي في المجتمع والدولة، إذًا الحوكمة الوقفية تضبط أي تعارض أو تداخل قد يقع في أي عملية من عمليات الأوقاف، وهي بذلك تحقق شرط الواقف في هذا الأصل المالي (المتبرع به)، لصالح المستفيدين (الموقوف لهم)^(٢).

يُظهر الواقع المعاصر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤسسة الوقف؛ لضمان النزاهة والشفافية وخاصة بعدما تعرض له الوقف من فساد وتهميش خلال سنوات عديدة من جهة، وبعد ظهور اتجاهات حديثة في تأسيس الأوقاف من جهة أخرى^(٣).

(١) هذا تعريف مبني على تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC للحوكمة؛ حيث عرفتها بأنها: "النظام التي تتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها".

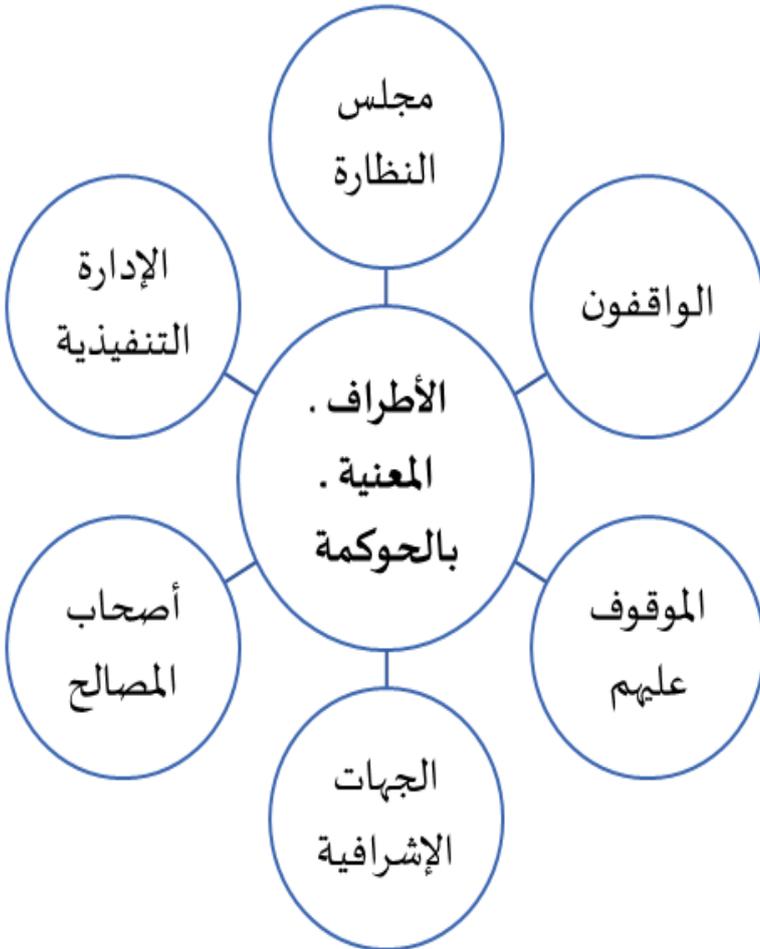
(٢) سامي الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م، ص ٤٥.

(٣) حسين عبدالمطلب الأسرج، الحوكمة الرشيدة لمؤسسة الوقف الإسلامي، مجلة الاقتصاد الإسلامي، سبتمبر ٢٠١٦م.

أطراف الحوكمة في المؤسسات الوقفية

بناءً على معرفة مفهوم الحوكمة وتكيفه على طبيعة المؤسسات الوقفية، فإن الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية.

تتمثل في الأطراف التالية:



ومن خلال مقارنة بين الأطراف المعنية بالشركات المساهمة ونظائرها في المؤسسات الوقفية، فإنه يمكننا الوصول إلى المقابلة التالية^(١):

الشركات المساهمة	المؤسسات الوقفية
المؤسسون	الواقفون
المساهمون	الموقوف عليهم "بحكم أن عوائد الوقف وغلته تعود عليهم"
مجلس الإدارة	الناظر (مجلس النظارة)
الإدارة التنفيذية	
الجهات الإشرافية	
الجهات ذات المصالح من موظفين وجهات تعاقدية ومجتمع.	

(١) بتصرف: عبدالمحسن المحرج، حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٦م، ص ١٣٧.

أهمية ومبررات حوكمة الأوقاف

تتجسد أهمية حوكمة الأوقاف بما يأتي: (١)

- تعزيز مسؤولية إدارة المشاريع الوقفية عن تنفيذ المعاملات بكفاءة وتحقق المتطلبات النظامية والشرعية.
- تعزيز الاستقلالية والموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي.
- تحقيق العدالة بين جميع الأطراف: الواقفون، الإدارة، الموقوف عليهم، ذوو العلاقة (العملاء، الموظفون، جهات التدقيق الخارجي).
- تعزيز الفصل بين السلطات والوظائف المتعارضة؛ لضمان آليات واضحة لتحمل المسؤولية.
- محاربة الفساد المالي والإداري، وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.

(١) ينظر: عبد المحسن المخرج، حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٦م، ص١٥٧؛ فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الأوقاف نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا (مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دابل لدراسة الأوقاف) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م؛ سامي الصلاحات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م، ص٥٠. عبد البارئ مشعل، تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات التشريعية، ٢٦-٢٧ مايو ٢٠١٠م، ص٢؛ المركز الدولي للأبحاث والدراسات، مقتطفات من ورقة حوكمة الأوقاف (الاتجاهات الحديثة في تأسيس الأوقاف)، ١٧ نوفمبر ٢٠١٣م، عبر الرابط:

- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية.
- تفادي وجود أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد، ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن؛ وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية، وعدم خضوعهم للضغوط من مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.
- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الوقفية.

المبحث الرابع
تأسيس الأوقاف وفق إطار الحوكمة
ويشتمل على:
مراحل تأسيس الأوقاف.
ضوابط الحوكمة عند تأسيس الأوقاف.

المبحث الرابع

تأسيس الأوقاف وفق إطار الحوكمة

يعتبر وضوح خطوات تأسيس الوقف من أهم ما يسهل ويسير تبني الأوقاف وإنشائها، وقد حرصت الجهات الرسمية في المملكة على تنظيم الأوقاف وتشجيع المتبرعين على تأسيسها.

وهذا المبحث يوضح خطوات تأسيس الأوقاف بإيجاز، مع بيان أوجه الحوكمة التي ينبغي مراعاتها عند تأسيس الأوقاف.

مراحل تأسيس الأوقاف

يمكن صياغة مراحل التأسيس في المراحل التالية^(١):

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير:

تعتبر هذه المرحلة النواة الأولى لتأسيس الأوقاف، وفيها يتم تحرير رؤية الواقف وملامح الوقف المزمع تأسيسه.

وفي هذه المرحلة تتم الخطوات التالية:

أ- صياغة وثيقة الوقف؛ بحيث تتضمن:

١. تحديد العين الموقوفة.
٢. تحديد شروط الواقف.
٣. تحديد الناظر أو مجلس النظارة.
٤. تحديد الموقوف عليهم، ومصارف الوقف.

ب- مراجعة وثيقة الوقف من قبل المتخصصين الشرعيين والقانونيين وأهل الخبرة والمعرفة بالعمل في مجال الأوقاف وإدارتها.

المرحلة الثانية: مرحلة التوثيق:

ج- مخاطبة الجهات الرسمية ذات العلاقة، وتحضير الوثائق

المطلوبة، ومنها:

(١) انظر: العرفة التجارية والصناعية في الرياض، لجنة الأوقاف، دليل إجرائي لتأسيس وقف؛ إبراهيم إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض، ٢٠١٥م؛ الوقف الخالد "دليل إرشادي لتأسيس وقف راسخ"، شركة استثمار المستقبل، مراجعة إبراهيم بن صالح الخضيري، الرياض، ٢٠١٦م.

١. وثائق الواقف، والنظار، والشهود.
٢. وثائق العين الموقوفة.
- د- إصدار صك الوقف.
- هـ- التهميش على صك أو وثيقة العين الموقوفة.

المرحلة الثالثة: مرحلة البناء المؤسسي:

تعتبر هذه المرحلة تطويراً للمرحلة الأولى التي يتم فيها تحديد الملامح الرئيسية، ففي هذه المرحلة يتولى مجلس النظارة تكوين البناء المؤسسي للوقف، وإجراء العديد من الخطوات الإدارية، ومنها ما يلي:

١. إعداد الخطط ورسم الاستراتيجيات.
 ٢. بناء الهيكل التنظيمي.
 ٣. بناء اللوائح الداخلية.
 ٤. تعيين المدير التنفيذي، وتحديد فريق العمل، واختيار المقر.
- الجدير بالذكر أن هذه المرحلة تتطلب توفر خبرات إدارية مؤهلة، ويمكن الاستفادة من خبرة مجلس النظارة، أو يمكن استقطاب الكفاءات للمساعدة في هذه المرحلة.

المرحلة الرابعة: مرحلة استكمال تكوين الشخصية المعنوية:

ينبغي منذ تأسيس الوقف عدم الاكتفاء بصك الوقفية، والعمل على استكمال بناء الشخصية المعنوية للوقف؛ بحيث يتمكن من أداء مهامه التنموية والاستثمارية بشكل منظم وقانوني.

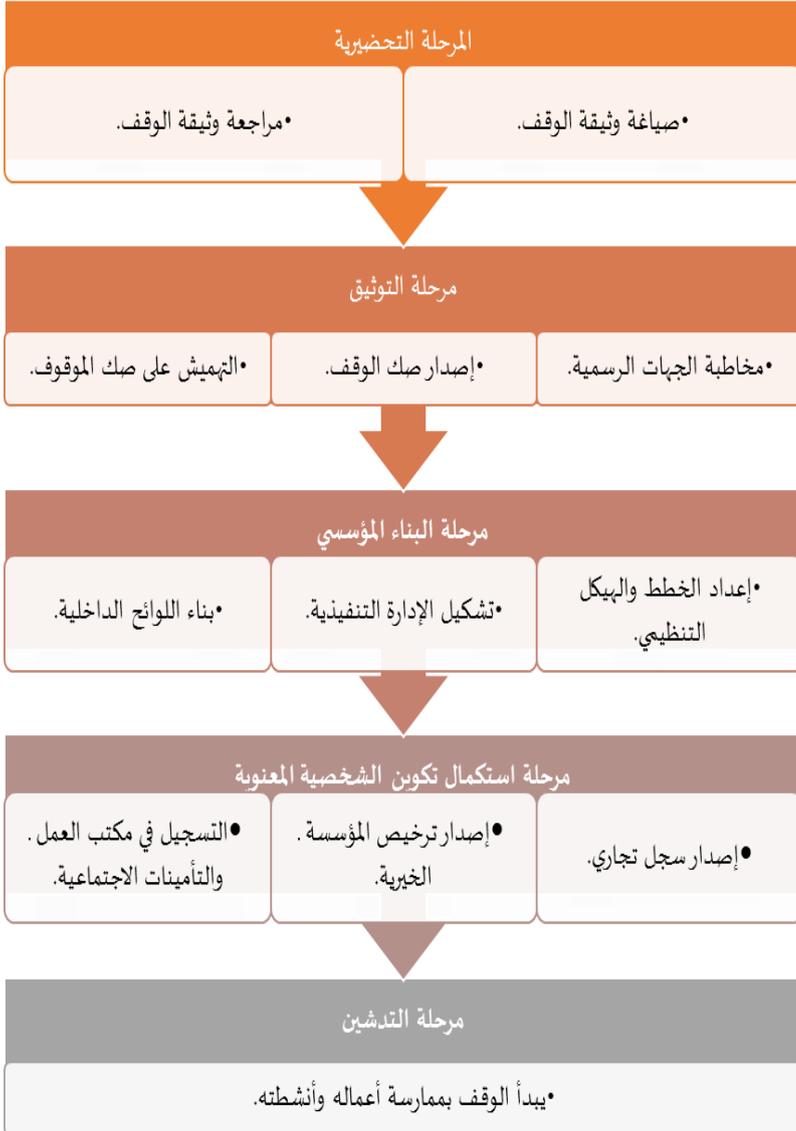
ومن أهم الإجراءات في هذا الجانب ما يلي:

- أ- إصدار سجل تجاري والاشتراك في الغرفة التجارية من وزارة التجارة والاستثمار.
- ب- أو إصدار ترخيص المؤسسات الخيرية من وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.
- ج- التسجيل في مكتب العمل والتأمينات الاجتماعية والجوازات.
- د- تأسيس الحسابات البنكية.

المرحلة الخامسة: مرحلة التدشين:

يبدأ الكيان الوقفي بممارسة نشاطه وإدارة أملاكه وتنفيذ خطته وبرامجه التي أنشئ من أجلها، وتوجيه العوائد للمصارف المحددة.

مراحل تأسيس الأوقاف



ضوابط الحوكمة عند تأسيس الأوقاف

إلى جوار خطوات التأسيس يجب مراعاة عددٍ من الجوانب المستمدة من مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها عند تأسيس الأوقاف، ومن أهم ما يجب مراعاته ما يلي:

العناية بتحضير صك الوقف "الصيغة الوقفية":

صك الوقف: العبارة الدالة على إرادة الواقف في الوقف، وكيفية التصرف فيه؛ لذا فإن الصيغة هي الركن الأساسي والمرجع والنظام الذي يرجع إليه الجميع: من الواقف، ومجلس النظارة، والموقوف عليهم، وكل من له علاقة بالوقف، والقاضي عند التخاصم، وهي خارطة الطريق، وعليها تبنى استراتيجيات الوقف وخططه المستقبلية واستثماراته؛ لذا، تجب العناية بها غاية العناية، وعرضها على أهل العلم والمختصين بالقضاء والإدارة والاستثمار، ممن لديهم أفقٌ واسع ومعرفة بأحوال الأوقاف والعمل الخيري^(١).

وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات في تأسيس وقف مميز، أكد عليها الفقهاء وعلى ضرورة تثبيتها شرعاً وقضائياً؛ لأن كل ما يقال ويرد فيها يلزم النظر العمل به، والرجوع إليه ما لم يخالف الشرع، لأن شرط الواقف كنص الشارع، والوقف متلقى من جهته فاتبع شرطه^(٢).

(١) سعد المهنا، ثلاثون خطوة لوقف مميز، لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية، الدمام، ١٥٥، ٢٠١٥م، ص٣٤.

(٢) ينظر: منصور بن يونس البهوتي، كشاف القناع عن الإقناع، وزارة العدل السعودية، ط١، ٢٠٠٧م، ص٤١/١٠؛ القراني، الذخيرة في فروع المالكية، دار الكتب العلمية - بيروت، ط١، ٢٠٠١م، ص٤١٩/٨.

التحقق من الضوابط الشرعية:

وضّحت الشريعة الإسلامية جملةً من القضايا المتعلقة بالوقف وشروطه وأركانه وضوابطه، وجميع هذه الأمور يجب مراعاتها عند تأسيس الأوقاف، والالتزام بهذه الضوابط يعمل على استمرار والوقف وقلة اللجوء إلى القضاء، وسهولة حل نزاع إن وجد، من ذلك ما سبق بيانه من أركان الوقف الأربعة وشروط كل ركن.

تحديد الموقوف (العين الموقوفة) بدقة:

ينبغي وصف الموقوف وصفاً ينفي عنه الجهالة ومشابهة غيره، فإن كان عقاراً فيجب ذكر موقعه، ومصدر صك ملكيته، ورقمه وتاريخه. وإن كان مالاً نقدياً فيذكر جنسه ومقداره، وإن كان أسهماً؛ فيذكر اسم الشركة، وعددها، وفي أي محفظة هي، واسم البنك ورقم الحساب، وهكذا، حتى لا يختلف الورثة أو غيرهم في تخصيصه. وهي أمور مما يجب ضبطها عند تأسيس الوقف.

تحديد الموقوف عليهم:

تؤسّس الأوقافُ للتقرب إلى الله عبر خدمة الموقوف عليهم ومراعاة مصالحهم؛ ولذلك فإن حفظ حقوق الموقوف عليهم مقصدٌ تسعى قواعدُ الحوكمة لتحقيقه.

وهذا يستلزم عند تأسيس الأوقاف بيان عدة أمور، منها:

أ- تحديد الفئة التي يشملهم الوقف، ويراعى في ذلك أن يحدد فئة مستمرة لا تنقطع أو تتوقف.

- ب- تحديد معايير المفاضلة بين من يشملهم الوقف؛ بحيث إذا عجز الوقف عن جميع حوائجهم يتم الصرف للأولى فالأولى.
- ج- يُفضل أن يرتب الواقف أولويات الإنفاق، مع إمكانية تحديد فئات أخرى على الترتيب؛ بحيث إذا تم استيعاب الفئة الأولى يتوجه الصرف إلى الفئة الثانية وهكذا. كأن يُصرف عائد الوقف على تعليم الفقراء من أهل القرية، فإذا فاض يُنفق على تعليم فقراء القرى المجاورة، وهكذا.
- د- بيان حقوق الموقوف عليهم في عوائد الوقف وآلية المطالبة بحقوقهم.
- هـ- بيان آلية تقديم الموقوف عليهم للشكاوى أو الاعتراضات أو الاقتراحات.

بيان آلية توزيع العوائد:

توضيح آلية توزيع العوائد بحيث تتوافق مع شروط الواقف وتحقيق مصالح الوقف، فقد يتوجه جزء كبير من عوائد الوقف للاستثمار ويُحرم الموقوف عليهم من تلك العوائد، وقد يحدث العكس وتتضاءل قيمة الأصول مع الزمن، وبالتالي ينبغي بيان نسب توزيع عوائد الوقف بين الجهات التالية:

أ- صيانة الوقف وتشغيله ورعايته:

ويصعب تحديد نسبة معينة بحسب اختلاف أعيان الوقف

وعوائده وغيره^(١).

ب- أجره النظارة:

يختلف مقدار ما يمنح للنظارة من أجره بحسب حجم الوقف وحجم عوائده وحجم الجهد وغيره، ويجب مراعاة أنه كلما ارتفعت أصول الوقف؛ انخفضت النسبة، وتتراوح عمومًا بين ٢% إلى ٥%^(٢)، وكما يمكن مراعاة أجره المثل؛ بحيث يرتبط أجره النظارة بمتوسط الأجور في البلد؛ كلٌّ حسب تخصصه ودرجته العلمية أو نحوه.

ج- تنمية الوقف واستثماره:

جزءٌ من عوائد الوقف يتم إعادة استثمارها، تُحدد نسبة تتراوح غالبًا بين ٣٠%-٥٠%، أو قد تكون نسبة متناقصة بحيث تبدأ ٧٠% عن تأسيس الوقف، وتتناقص عبر فترات يحددها الواقف أو النظارة، لتثبت عند ٣٠% وتستقر.

وكما يمكن أن يُوجه للاستثمار الفوائض المالية المتحققة من كفاءة التشغيل والصيانة أو أي مصدر آخر.

(١) يمكن الاسترشاد بالمعايير المحاسبية في تحديد نسب الصيانة والمصروفات التشغيلية إن وجد، كما أن وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وضعت معايير السلامة المالية ضمن مشروع حوكمة الجمعيات الأهلية "مكين"، ويمكن الاسترشاد بهذا المعيار حال اعتماده.

(٢) انظر: إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض، ٢٠١٥م،

د- الموقوف عليهم:

يجدر التأكيد على أن الوقف أُسس لغرض خدمة الموقوف عليهم ولمصلحتهم، وبالتالي لا ينبغي التوسع في توزيع العوائد على غيرهم، إلا فيما يصب في مصلحتهم في العاجل والآجل؛ لذلك ينبغي ألا يقل نصيب الموقوف عليهم عن ٣٠% من العوائد.

يتم توزيع إجمالي عوائد الوقف حسب الأبواب المذكورة

التالية^(١):

١. خصم مصاريف التشغيل والصيانة.
٢. ثم بعد ذلك خصم مخصص النظار.
٣. ما تبقى يقسم حسب النسب المذكورة بالصك بين مخصص الاستثمار، ومخصص الموقوف عليهم.

تحديد دور مجلس النظارة:

يعتبر مجلس النظارة حجر الزاوية في ترسيخ أسس الحوكمة وتطبيقها وتعزيز ممارستها في المؤسسات الوقفية؛ ولذلك فإن الكثير من جوانب الحوكمة مرتبطة بشكل مباشر بمجلس النظارة ويتحمل مسؤوليتها.

ولأهمية مجلس النظارة ينبغي عند تأسيس الوقف بيان أمور عدة

متعلقة بمجلس النظارة.

(١) انظر: المصدر السابق، إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض،

ومنها ما يلي:

- آلية تشكيل مجلس النظارة، بما يتضمن عدد أعضائه وآلية اختيارهم، وتنوع تخصصاتهم، وآلية اختيار رئيس المجلس والنائب والأمين أو المقرر، وآلية العزل والتعيين وغيرها.
- وجود آلية لاستخلاف النظار، توضح فيها خطوات انتقال النظارة من الجيل الأول - إذا صح التعبير - إلى الجيل الثاني، وكما يُعبر هنا بعض المتخصصين، انتقال النظارة من النظار الأصليين إلى النظار المعينين؛ حيث يمكن أن يتولى كل عضو اختيار خلفه أو أن المجلس يرشح من يتولى المقعد الشاغر وفق شروط الواقف.

أصناف النظار عند التأسيس

يمكن أن نصنف النظار باعتبار آلية اختيارهم إلى صنفين، هما:

النظار الأساسيون:

هم المعينون بأسمائهم من قبل الواقف والمنصوص عليهم في الصك، وهم نظار دائمون "غالبًا، حسب الصك" لا تسقط نظارتهم الا بمسوغ شرعي ك وفاة أو عجز أو عدم أهلية أو عدم رغبة أو انقطاع عن المشاركة بدون عذر مقبول لعددٍ من الاجتماعات يحدده الواقف في الصك.

النظار المعينون:

يتم تعيينهم من قبل النظار الأساسيين، ومدة نظارتهم محددة من قبل الواقف بصك الوقفية (غالبًا ما بين ٣-٥ سنوات) ولهم من الصلاحيات والمكافآت كل ما للنظار الأساسيين إلا ما استثنى الواقف في الصك، وتبرز أهمية هذا الصنف عند حاجة المجلس إلى خبرة أو كفاءة معينة، أو عند شغور مقعد أحد أعضاء المجلس

- تحديد مواصفات مجلس النظارة، فبالإضافة إلى الشروط العامة التي ينبغي توفرها في أعضاء مجلس النظارة من العقل والرشد، والكفاءة، والبلوغ، والعدالة^(١)، ينبغي تحديد أهم المؤهلات والمعايير العلمية أو المهنية التي يتمتع بها أعضاء مجلس النظارة.
- آلية عمل مجلس النظارة بما يتضمن آليات اتخاذ القرار، وأجور النظار، والمكافآت والجزاءات، وعدد الاجتماعات، وتبعات الغياب على العضو وعلى الاجتماع، وغيرها^(٢).
- تحديد صلاحيات مجلس النظارة، بحيث يتمكن المجلس من أداء مهامه مع وضع حدود وضوابط لتلك الصلاحيات. ويختلف مقدار الصلاحيات الممنوحة حسب رغبة الواقف بشكل رئيس^(٣)
- تحديد مهام مجلس النظارة، مقابل الصلاحيات الممنوحة للمجلس فإنه يتحمل مسؤولية كبيرة في الحفاظ على الوقف وتنميته وحمايته؛ لذلك فإن بيان مهام مجلس النظارة هي الخطوة الأولى كي يتحمل المسؤولية عن أداء المؤسسة الوقفية^(٤).

(١) الوقف الخالد "دليل إرشادي لتأسيس وقف راسخ"، شركة استثمار المستقبل، مراجعة إبراهيم بن صالح الخضيري، الرياض، ٢٠١٦م، ص ٣٨.

(٢) لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم ١.

(٣) لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم ٢.

(٤) لمزيد من التفاصيل انظر الملحق رقم ٣.

توثيق الوقف لدى الجهات الرسمية^(١):

مخاطبة المحكمة المختصة، وهي محكمة الأحوال الشخصية، وتحضير

الوثائق التالية:

١. إثبات ملكية الأصول الموقوفة:

إحضار صورة من صك العقار المراد أو وثيقة التملك لغير العقار مما يراد وقفه؛ مثل شهادة الأسهم أو استمارة المركبة أو نحو ذلك، استناداً للمادة ٢١٩ من نظام المرافعات والتي نصت على أنه: (لا يجوز للقاضي تسجيل إنشاء أي وقف، إلا بعد ثبوت تملك واقفه إياه، وبعد التأكد من خلو سجله مما يمنع من إجراء التسجيل) والمادة ٢٢٠ من ذات النظام والتي نصت على أن (على طالب تسجيل الوقف أن يقدم طلباً بذلك إلى المحكمة المختصة مشفوعاً بوثيقة رسمية تثبت تملكه لما يريد إيقافه). ثم الاستفسار عن مفعول صك العقار ومطابقته لسجله، وعدم وجود ملاحظات عليه. استناداً للمادتين (٢١٩-٢٢٠) من نظام المرافعات الشرعية أيضاً.

٢. هوية الواقف أو الوكالة:

حضور الواقف إلى المحكمة المختصة مصطحباً معه الهوية الوطنية إذا كان أصيلاً، أو وكيل الواقف مصطحباً معه أصل صك الوكالة المخول له

(١) ينظر: نظام المرافعات الشرعية الصادر بمرسوم ملكي رقم (م/١) بتاريخ ١/٢٢/١٤٣٥هـ، وإجراءات تسجيل الأوقاف أو الوصايا، الموقع الرسمي لوزارة العدل السعودية، رابط:

<https://www.moj.gov.sa/ar/Ministry/Courts/Pages/WaqafSteps.aspx>

فيها هذا الإجراء، مع التأكد من أهليته استناداً للمادة ١٠٩ من نظام المرافعات والتي نصت على أنه: (يشترط في صحة الإقرار أن يكون المقر عاقلاً بالغاً مختاراً غير محجور عليه، ويقبل إقرار المحجور عليه للسفه في كل ما لا يعد محجوراً عليه فيه شرعاً).

٣. هوية الناظر أو الناظر:

تحديد ناظر الوقف في حياته وبعد مماته إذا كان الوقف منجزاً، وتحديد أتعاب الناظر إن رغب الواقف ذلك.

٤. مراجعة صيغة الوقف:

التأكد من صيغته الوقفية، وأنها لا تخالف الأنظمة المعمول بها في البلد، وليس فيها مخالفات شرعية. (استناداً للمواد من ٢١٩ إلى ٢٢٦ من ذات النظام).

٥. هوية الشهود:

شاهدان يشهدان على إقرار الواقف بالوقفية.

إصدار صك الوقف: ويتطلب بعض الإجراءات، وتتمثل في التالي:

١. ضبط محضر الإقرار والتوقيع عليه من جميع الأطراف، وحفظ نسخة إلكترونية منه في النظام الخاص بالمحكمة وحفظ نسخته ورقية منه، استناداً للمادة ١٠٩ من ذات النظام.
٢. إصدار القاضي صكاً بثبوت الوقفية حسب شرط الواقف وسجل يحفظ إلكترونياً وورقياً في المحكمة، استناداً للمادة ١٠٩ من ذات النظام.

٣. تسليم الصك للواقف أو الناظر بحسب الأحوال؛ وذلك استناداً للمادة ٣/٢٢١ والتي نصت على أنه: "تسلم المحكمة صكوك الأوقاف الخيرية العامة للناظر المنصوص على نظارته في صك الوقفية، وتزود الجهة المختصة بالإشراف على الأوقاف بصورة منه، وفي حال عدم النص على ناظر في الصك فيكون تسليمه لفرع الجهة في المنطقة التي يقع فيها الوقف، وفي كلا الحالتين يسلم للمؤقف صورة من الصك".

التهميش على صك أو وثيقة العين الموقوفة:

يقوم القاضي بالتهميش على صك العقار إذا كانت العين الموقوفة عقاراً بمضمون ذلك؛ استناداً للمادتين (٢١٩-٢٢٠) من نظام المرافعات الشرعية في المملكة.

استقلالية الذمة المالية:

الحرص على تكوين ذمة مالية مستقلة للوقف جانباً أساسياً في حوكمة تأسيس الوقف، ومنذ اليوم الأول يجب أن تكون جميع المعاملات المالية موثقة بمستندات تحفظ أموال الوقف وتمنع الآخرين من الاعتداء عليه. فلا يصح أن يخلط الواقف أو الناظر بين أموالهم الشخصية وأموال الوقف، أو تكون أملاك الوقف وأعيانه بأسماء أشخاص وجهات غير الوقف، وقد يترتب على هذا ضياع أموال الوقف أو الاختلاف حولها في المستقبل.

وما ينبغي التأكيد عليه في هذا الصدد ما يلي:

- توثيق أملاك الوقف، وأن تكون جميع أعيان الوقف باسمه.
- فتح الحسابات البنكية والاستثمارية باسم الوقف.
- توثيق العمليات المحاسبية والمالية ومسك الدفاتر من اليوم الأول لتأسيس الوقف.
- تكليف من يتولى الحسابات في المؤسسة الوقفية بالإضافة إلى المراجع الداخلي، والمحاسب القانوني.
- ضرورة صياغة اللوائح والضوابط المالية التي تتضمن قواعد الصرف وآلياته، ومصفوفة الصلاحيات، والدورة المستندية المالية وغيره.

إعداد الأطر النظامية:

وجود اللوائح والقواعد المنظمة هي أداة رئيسة لممارسة الحوكمة في المؤسسات الوقفية بشكل واقعي، ويعتبر الإطار النظامي هو دليل أعمال الوقف وأنشطته الداخلية والخارجية، من ذلك ما يلي:

- إعداد النظام الأساسي للكيان:

بحيث يحتوي على تعريف بالكيان وأهدافه وأنشطته، وآلية عمل مجلس النظارة وأعضائه ومكافآتهم وصلاحياتهم ومهامهم، بالإضافة إلى حقوق الموظفين ومهامهم، كما قد تحتوي على الهيكل التنظيمي واللائحة الإدارية.

- إعداد اللوائح المالية:

والتي تشمل القواعد المالية والمحاسبية، وآلية الصرف، وآلية إعداد الميزانية، ومصفوفة الصلاحيات المالية، والتقارير والقوائم المالية وغيرها.

- وجود الخطط التشغيلية والاستراتيجية ومؤشرات الأداء:

مما يساعد في ممارسة الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية من قِبل مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة.

بالإضافة إلى ذلك، فإنه يجدر بالمؤسسات الوقفية حتى ترسى

تطبيقات الحوكمة إعداد الأدوات التالية:

١. آلية الرقابة على مجلس النظارة والإدارة التنفيذية.

٢. آلية التحكيم وحل النزاعات داخل الكيان الوقفي.

٣. آلية تقديم الشكاوى.

٤. آلية الإفصاح ونشر البيانات والتقارير.

المبحث الخامس

ملامح إدارة الأوقاف

ويشتمل على:

المقصود بإدارة الأوقاف.

تطور أشكال إدارة الأوقاف.

عناصر العملية الإدارية في الوقف.

تطور إدارة الأوقاف في الأنظمة السَّعوديَّة.

المبحث الخامس

ملامح إدارة الأوقاف

إن استمرار رسالة الوقف في خدمة المجتمع متوقفٌ على إيجاد الإدارة الكفؤة بشقيها النظامي والبشري، فلا بد من اختيار النظام الإداري الذي يخدم مصلحة الوقف، وكذلك لا بد من اختيار العنصر البشري المؤهل لإدارة الوقف؛ ذلك لأن الوقف ليس تبرعًا عاديًا، ولكنه - حسب التعبير الفقهي - صدقة جارية، حبس للأصل وتسهيل للمنفعة لجهة من جهات البر، فهو نظام تبرع ونظام إدارة في الوقت ذاته، ولا بد من إدارته بما يحفظ ديمومته واستمراره.

المقصود بإدارة الأوقاف

أ- تعريف الإدارة:

لعلم الإدارة الكثيرُ من التعريفات، ومن أكثر التعاريف المستخدمة شيوعاً هو تعريف فريدريك تايلور بأنها: المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة^(١).

ب- إدارة الأوقاف:

يمكن تعريف إدارة الأوقاف بأنها: "تنظيم وإدارة القوى البشرية المشرفة على الوقف؛ لتحقيق مصلحة الوقف بالشكل الأمثل، وكذا مصلحة المنتفعين به أو بثمرته في جهات البرّ العامّة أو الخاصّة، على مقتضى شروط الواقف، وفي ظلّ أحكام الشرع"^(٢).

(١) محمد إسماعيل دياب، الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص ٩٤.
 (٢) حسن محمد الرفاعي، إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية "الوقف الإسلامي: اقتصاد وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م، ص ٨.

تطور أشكال إدارة الأوقاف

مما لا شك فيه أن إدارة المؤسسات الوقفية تتنوع تبعاً لشكل الإدارة التي تدار بها، فمنذ عصر الرسالة، ومروراً بعصر الخلفاء الراشدين والأمويين والعباسيين وغيرهم، وانتهاءً بعصرنا الحاضر، تباين شكل الإدارة الوقفية، ولم يكن مرسومًا على نمط معين، وكذلك تطورت أنماط الإدارة مع تطور العمل المؤسسي^(١).

لقد مر تشكيل الجهاز الإداري لمؤسسة الأوقاف بسلسلة من التطورات عبر مراحل مختلفة كشفت عن وجود ثلاثة أشكال رئيسة تمثلت فيما يلي:

الشكل الأول: الإدارة الفردية (ناظر الوقف):

أن يتولى الواقف بنفسه أو من يوكله النظارة على الوقف، وهذا مفهوم من قول النبي ﷺ لعمر رضي الله عنه: «إن شئت حبّست أصلها، وتصدّقت بها ... الحديث». بمعنى أن له صلاحية إدارة وقفه واختيار مصارفه وما سوى ذلك، وتولى عمر رضي الله عنه إدارة وقفه، ثم كانت أول ناظر للوقف هي أم المؤمنين - حفصة بنت عمر رضي الله عنها - عندما كتب لها عمر في وصيته ما ذكره أبو داود في سننه ما نصه مختصراً: (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)، هذا ما أوصى به عبد الله عمر أمير المؤمنين ... تليه حفصة ما عاشت، توليه ذا الرأي من أهلها،

(١) سامي الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف،

وأن لا يباع ولا يشتري (...)(١).

ولقد كانت البيئة الإدارية للوقف بسيطة وغير معقدة في البدايات المبكرة لتكوينه في المجتمع خلال القرن الهجري الأول؛ حيث كانت تدار الأوقاف في بادئ الأمر من قبل الواقفين أو ممن يوكلون إليه إدارتها والقيام بشؤونها(٢).

وفي هذه المرحلة اعتمدت الإدارة للأوقاف على فرد مستقل هو الناظر أكثر من اعتمادها على العمل الإداري الجماعي القائم أساساً على التنظيم.

وينبغي التأكيد هنا أنّ الواقع العام للواقفين في عصر النبوة كان يغلب عليه عنصر الصّلاح، وكان الواقفون من أهل الأمانة والتقوى، وهذا الأمر لا يحتاج إلى تأكيد أنهم خيرُ القرون وأطهرها على الإطلاق؛ ولذلك أذن النبي ﷺ للواقف منهم أن يكون ناظرًا (مديرًا) على وقفه. وفي ما له علاقة بكثرة الواقفين يقول سيدنا جابر بن عبد الله رضي الله عنه: «لم يكن أحد من أصحاب النبي ﷺ ذو مقدرة إلا وقف»(٣).

(١) محمد بن يوسف الصالحى الشامى، سبل الهدى والرشاد، في سيرة خير العباد، دار الكتب

العلمية، بيروت - لبنان، ط١، ١٩٩٣م، ص ١١ / ٢٧٣.

(٢) كمال منصورى، وفارس مسلود، نحو نموذج مؤسسى متطور لإدارة الأوقاف، مجلة العلوم

الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد التاسع، مارس ٢٠٠٦م، ص ١٥٠.

(٣) ابن قدامة المقدسى، المغني مع الشرح الكبير، دار الفكر، بيروت، لبنان، ١٩٩٤م، ص ٢٦ /

الشكل الثاني: تدخل القضاء في إدارة الأوقاف:

بمرور الزمن وتكاثر الأوقاف في الأمصار واتساع الممارسة الاجتماعية للوقف وارتبط به عدد كبير من المؤسسات الاجتماعية والمرافق العامة، ونمو هياكل إدارية ومؤسسية لإدارة كل نوع وضبط شؤونه، نشأ في مصر عام ١١٨ هـ على يد القاضي ثوبة بن نمير قاضي الخليفة هشام بن عبد الملك ديوانًا مستقلًا للأوقاف وضع تحت إشرافه؛ وبذلك وضعت الأوقاف تحت تنظيم وإشراف القضاء يتفقدتها ويرعى شؤونها، ويعد هذا الديوان أول جهاز مركزي لتنظيم الأوقاف، ثم توسعت الترتيبات الإدارية للأوقاف بعد ذلك تحت سلطات القضاء.

وبهذه الخطوة انتقلت إدارة الأوقاف من اللامركزية الإدارية المطلقة؛ حيث حتى ذلك التاريخ لم يتدخل القضاء بصفته مؤسسة تابعة للدولة في إدارة الأوقاف، إلى المركزية الإدارية النسبية.

وكان بعض القضاة يتفقد الممتلكات الوقفية، ويرعى شؤونها بنفسه، فمثلًا نجد أبا طاهر الحزمي قاضي مصر في سنة ١٧٣ هـ يتفقد الأوقاف ثلاثة أيام في الشهر، فيذهب مع العاملين معه ومعهم العاملين عليها، فيأمر بترميمها وإصلاحها إذا وجدها بحاجة لذلك، أمّا إذا وجد تقصيرًا من النظار أو من غيرهم عاقبهم على ذلك، وازداد تدخل القضاء في إدارة الممتلكات الوقفية في عهد الدولة الفاطمية؛ وذلك في زمن الخليفة المعزّ، فقد وضعت الأوقاف تحت سلطة قاضي القضاة، وأنشئت مؤسسة خاصة سميت باسم «بيت مال الأوقاف» لاستلام الموارد العامة التي تغلها أوراق

هذا الديوان بعد انتهاء رمضان من كل سنة؛ لأن أموال الأوقاف وإدارتها لم تكن جزءاً من الإدارة العامة. وبذلك وضعت تحت إشراف القضاء؛ لكي يتحقق من أنّ معاملاتها تتم وفق الشريعة وإرادة الواقفين^(١).

الشكل الثالث: الإدارة الحكومية للأوقاف:

هو نمط الإدارة المؤسسية الحكومية ممثلاً في وزارة الأوقاف، وذلك في أغلب بلدان العالم العربي والإسلامي. بعد أن كانت الأوقاف تحت الولاية العامة للقضاء، وظلت كذلك إلى بدايات العصر الحديث وحتى نهاية القرن التاسع عشر؛ حيث بدأ منذ ذلك الوقت إخراجها من دائرة الاختصاص القضائي -تدريجياً- في سياق التحولات التي حدثت في مجالي التشريع والقضاء، وتحت تأثير عمليات بناء مؤسسات الدولة الوطنية الحديثة في البلاد العربية والإسلامية؛ حيث فقد الوقف استقلاله، وبالتالي تم نقله من مجاله الاجتماعي الحيوي إلى المجال الحكومي^(٢). وأصبحت إدارة الأوقاف -بشكل كامل أو جزئي- تتم من خلال الجهة الحكومية المشرفة على الممتلكات الوقفية، والتي تعرف غالباً بوزارة الأوقاف^(٣).

(١) ينظر: حسن محمد الرفاعي، إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية "الوقف الإسلامي: اقتصاد وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م، ص ١٦-١٧.

(٢) إبراهيم البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق - القاهرة، ١٩٩٨م، ص ٦٥.

(٣) حسن محمد الرفاعي، إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية "الوقف الإسلامي: اقتصاد وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م، ص ١٩.

كما يمكن أن نرصد أن إدارة الأوقاف تشكلت في نمطين متغايرين هما: الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية، وهما شكلان إداريان يتعارض ظاهرهما وقد يلتقيان في بعض الجزئيات.

ويمكن عرضها في الجدول التالي^(١):

المطلقة: حصر السلطة الإدارية كلها في الحكومة.	المركزية
المرنة: أن تفوض السلطة بعض الصلاحيات لممثلين في المناطق.	
المطلقة: تفويض السلطة الإدارية كاملة في اتخاذ القرارات.	اللامركزية
النسبية: توزيع قسم من الصلاحيات مع التنسيق والتفاهم.	

(١) ينظر: كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، الأردن، ط١، ١٩٩٧م، ص١١؛ حسن عوضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، المؤسسة الجامعية للدراسات - بيروت، ط١، ١٩٨٣م، ص١٥ - ١٧.

عناصر العملية الإدارية في الوقف

الإدارة بمعناها الواسع ومفهومها الشامل:

هي تنظيم جماعي لتحقيق أهداف معينة، وتشمل عمليات التخطيط

والتنظيم والتوجيه والرقابة لعدد محدود من الأشخاص المكلفين بإنجاز أعمال محددة، وأي إدارة تبدأ بانطلاقة متعثرة فقد حكمت على نفسها بالفشل.

ولهذا؛ على كل إداري أو ناظر في الأوقاف أن يراعي هذه المسألة ويضعها في الحسبان وهو يخطط وينظم ويوجه ويراقب بهدف تنمية الوقف وزيادة ريعه وأصوله^(١).

وفيما يلي تعريفٌ بأهم العمليات الإدارية التي يجب على المؤسسات الوقفية تنفيذها:

١. التخطيط:

التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له،

تعاني بعض الأوقاف من ضعف التنظيم الوظيفي أو انعدامه بصورة رسمية، وهذا يتطلب كخطوة أولى إعداد تصور عن كادروظيفي مؤهل، ثم تحديد الهيكل الوظيفي، وبعد ذلك يتم الإعلان عن وظائف، ويجب أن تكون كل وظيفة واضحة؛ وذلك بإعداد بطاقة وصف لكل وظيفة، بحيث تتضمن البيانات التالية:

- موقع الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.
- اختصاصات وواجبات كل وظيفة.
- النتائج والأهداف التي يجب أن تحققها كل وظيفة.
- اشتراطات شغل الوظيفة من حيث (المؤهل، الخبرة العملية، الصفات الشخصية، التدريب، وغيره).
- بالإضافة إلى النماذج والمستندات المستخدمة في كل وظيفة "إن وجد".

(١) تاج الدين أحمد لؤي آل غالب، عناصر العملية الإدارية في الوقف (دراسة في التنمية الإدارية)، الرياض، ط١، ٢٠١٥م، ص٣٥.

ولقد وضعت له عدّة تعريفات، منها: "وسيلة الإدارة لاكتشاف أنسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة أو الممكنة استخدامًا يحقق الأهداف المرجوة"^(١).

٢. التنظيم:

الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعةٍ لتحقيق غرض مرسوم^(٢). كما يعبر عنه بالهرم التنظيمي أو الهيكلية الإدارية التي تدار المؤسسة من خلالها.^(٣)

٣. التوجيه والتنسيق:

تحتاج إدارة الأوقاف إلى توجيه الأفراد والتنسيق بين الجهود للوصول إلى تحقيق الهدف المشترك الموضوع؛ وذلك حتى لا يحصل تضارب فيما بينها.

٤. الرقابة:

تحتاج العمليات الإدارية في جميع محطاتها إلى الرقابة، فتنفيذ الخطة يحتاج إليها، والتنظيم الإداري كذلك، والأمر نفسه بالنسبة للتنسيق، وتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أداء المؤسسة وأنشطتها للتأكد من إنجاز الأهداف

(١) أبو بكر مصطفى، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٠م، ص ٥٠.

(٢) سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، ١٩٨٠م، ص ٥٨.

(٣) تاج الدين أحمد لؤي آل غالب، عناصر العملية الإدارية في الوقف (دراسة في التنمية الإدارية)، الرياض، ط ١، ٢٠١٥م، ص ٤٧؛ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٧م، ص ٣٩٧.

واتخاذ الإجراءات الوقائية؛ لتجنب ظهور أي انحرافات ذات دلالة بين الأداء الفعلي والمرغوب، والقيام بالتصرفات الصحيحة حال ظهور تلك الانحرافات^(١).

٥. حل المشكلات وصنع القرارات^(٢):

تواجه إدارة الأوقاف الكثير من المشكلات القانونية والإدارية، ومن ضمن هذه المشكلات تعثر المشاريع الوقفية، وغياب الموظفين، وضعف تحصيل ديون الوقف، والتبذير، وصعوبة التوفيق بين صرف الغلة وصيانة الممتلكات وزيادة رأس المال، وقلة الموارد.

إن مشكلات الأوقاف كثيرةٌ ولها عدة أسباب، بعضها تعود إلى الناظر والموظفين (كقلة خبرتهم، وعدم تفرغهم وعدم كفاءتهم)، وأخرى إلى الأطراف الذين يتعاقد معهم الوقف (كالمقاولين والمستأجرين كضعف خبرة المقاول ومماطلة المستأجر)، والبعض منها مشكلاتٌ تتعلق بالدوائر الحكومية والمحاكم (كالروتين الحكومي وكثرة القضايا وعدم الفصل فيها)، وهناك متغيرات أخرى لا يستطيع صاحبُ القرار التحكم بها.

ومع وجود هذه المعوقات والمشاكل على اختلاف أسبابها، يبقى الناظر

(١) ينظر: أديب محمد المحيدف، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، أكاديمية الوقف، ٢٠١٤م، ص ١٩.

(٢) ينظر: تاج الدين أحمد لوي آل غالب، عناصر العملية الإدارية في الوقف (دراسة في التنمية الإدارية)، الرياض، ط ١، ٢٠١٥م، ص ٥٢-٥٤؛ محمد مصطفى الخشروم، ونبيل محمد موسى، إدارة الأعمال-المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقيري - الرياض، ٢٠٠٩م، ص ٢٧٣.

ملزماً بإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه، والحل هو اتخاذ القرار، ومن أجل ذلك تعتبر الإدارة في نظر البعض فناً وعلم اتخاذ القرار. فالمدير الناجح هو الذي يستطيع تحديد المشكلة المطلوب معالجتها، واتخاذ القرار الملائم بشأنها.

تطور إدارة الأوقاف في الأنظمة السّعوديّة

مرّ تنظيم إدارة الأوقاف في المملكة العربية السّعودية بعدة مراحل، من صدور نظام "مجلس الأوقاف الأعلى" عام ١٣٨٦هـ، وإصدار لائحة تنظيم الأوقاف الخيريّة (الحصر والتمحيص والتسجيل) عام ١٣٩٣هـ، وإنشاء وكالة متفرعة عن وزارة "الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد" عرفت باسم "وكالة الوزارة لشؤون الأوقاف" عام ١٤١٤هـ، وكان آخرها إدارة الأوقاف السّعوديّة من خلال "نظام الهيئة العامة للأوقاف" الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٧٣) بتاريخ ٢٥/٢/١٤٣٧هـ. وفيما يلي نستعرض أهم التّظم التي صدرت في المملكة العربية السّعودية وإن كان بعضها قد ألغيت بأنظمة جديدة.

إدارة الأوقاف السّعوديّة من خلال نظام "مجلس الأوقاف الأعلى":

صدر هذا النظام بتاريخ ١٦ رجب ١٣٨٦هـ، ويتكون من ١٤ مادة، وأبرز مواده المتعلقة بإدارة الأوقاف تتمثل بالآتي:

المادة (١):

إنّ الأوقاف الخيرية تتولى أمرها وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، وأن نظارة الأوقاف يتولاها الوزير. وفي ذلك إشارة إلى المركزية الإداريّة في إدارة الوقف.

المادة (٢):

ينشأ مجلس أعلى للأوقاف برئاسة الوزير، وينوب عنه وكيل الوزارة لشؤون الأوقاف. وفي ذلك تفويض الوزير لبعض سلطاته

المرتبطة بالوقف إلى وكيل وزارة شؤون الأوقاف.

المادة (٣):

يقوم المجلس بالإشراف على جميع الأوقاف الخيرية بالمملكة، وما يعين على إدارتها في كل الأحوال. وفي ذلك إشارة إلى ضرورة مراجعة العاملين في إدارات الأوقاف الفرعية الموجودة في مناطق المملكة إلى مجلس الأوقاف الأعلى الموجود في العاصمة في المسائل الإدارية الرئيسية، وهو نوع من المركزية الإدارية.

المادة (٥):

تنشأ بقرار من مجلس الأوقاف الأعلى مجالس أوقاف فرعية، تكون رئاستها لمندوب عن الوزير وعضوية آخرين. وفي ذلك إشارة أيضاً إلى المركزية، فالمندوب الذي يرأس مجلس الأوقاف الفرعي يعمل تحت سلطة الوزير.

إدارة الأوقاف السعودية من خلال "لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية":

صدرت لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية "الحصر والتمحيص والتسجيل" عام ١٣٩٣هـ، وجاء إصدارها ليسدّ بعض النقص في نظام مجلس الأوقاف الأعلى.

ومن النقاط ذات العلاقة بموضوع الدراسة ما يلي:

١. يتولى مدير الأوقاف في كل منطقة الإشراف على تلك الأوقاف الخيرية في منطقتة.

٢. تبقى الأوقاف الخيرية الخاصة -الدّرية- تحت أيدي نظارها.
٣. يكون لإدارة الأوقاف في كلّ منطقة حقّ الإشراف على الأوقاف الخيريّة الخاصة لحفظ الوقف.
٤. يتم بيع واستبدال الأوقاف ضعيفة الغلة، على أن يرفع ذلك لمجلس الأوقاف الخاصّة.

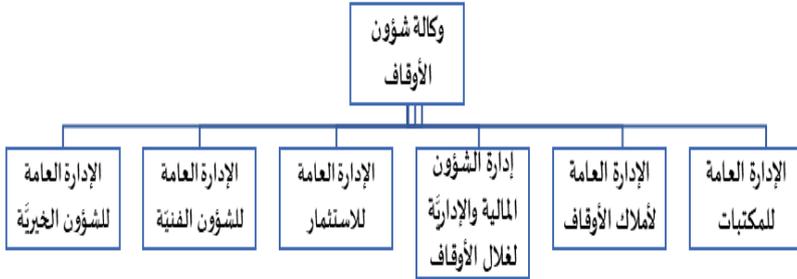
ولقد تحدّثت تلك التّقاط عن إدارة الأوقاف الخيريّة الموجودة في كافة مناطق المملكة، والتي جعلتها اللائحة خمس مناطق وقفية، وهي كالتالي: الغربية والوسطى والشرقية والجنوبية والشمالية. وقد كان لها دورٌ فعّال في تسجيل الأوقاف وحصرها، وما يزال العمل جارياً وفق هذه اللائحة، وقد تمّ حصر معظم أعيان الأوقاف المنتشرة في المملكة على اختلاف أنواعها، وتمّ إعداد واستخراج الصكوك الشرعية التي ثبتت ملكيتها للأوقاف من المحاكم الشرعية في مناطق الملكية^(١).

إدارة الأوقاف من خلال وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف:

بدأت هذه المرحلة بإنشاء وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، وإنشاء وكالة متفرّعة عنها تعنى بشؤون الأوقاف، وتسمى "وكالة الوزارة لشؤون الأوقاف" بموجب الأمر الملكي أ/٣، والمؤرّخ في ١٤٢٤/١/٢٠هـ، قامت الوزارة بإيصال مهمة الإشراف على الأوقاف إلى

(١) ينظر: محمد أحمد العكش، تجربة الأوقاف في المملكة العربية السّعوديّة، مجلة أوقاف الصادرة عن الأمانة العامة للأوقاف، الكويت -العدد ٤، مايو ٢٠٠٣م، ص ١١٦.

تلك الوكالة، وحددت لها مهماتها واختصاصاتها، ومنحتها الصلاحيات الإدارية التي تكفل لها إمكانية الإشراف والمتابعة لشؤون الوقف. ولقد أنشئ لتلك الوكالة هيكل إداري مؤلف من ست إدارات، نعرضها من خلال الشكل التالي:



وحددت لكل إدارة مهامًا واختصاصات، وفرّج عنها شعبًا، كما أنشئت فيها الأمانة العامة لمجلس الأوقاف الأعلى، والأمانة العامة لشؤون الأربطة^(١).

ويتضح من خلال بيان إدارة الأوقاف في المملكة العربية السعودية أنّ

(١) للتوسع في هذه النقاط انظر: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في المملكة العربية السعودية، الأوقاف في المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٩٩م، ص ٩٩-١٠٩. عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأوقاف الإسلامية والتجربة السعودية، مؤتمر الأوقاف الأول، جامعة أم القرى، ٢٠٠١م، ص ١١٦-١١٩. نقلًا عن: حسن محمد الرفاعي، إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية "الوقف الإسلامي: اقتصاد وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م، ص ٢١-٢٣.

النظام الإداري المعتمد في ذلك يتمثل بالإدارة المركزية، فجميع المهام الإدارية مرتبطة ارتباطاً هرمياً متدرجاً حتى تصل إلى الوزير الذي يرأس وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، ولا شك أنّ ذلك يترك آثاراً غير مرضية فيما له علاقة بتطوير الأوقاف واستثمار ممتلكاتها.

إدارة الأوقاف السعودية من خلال "نظام الهيئة العامة للأوقاف":

صدر هذا النظام بقرار مجلس الوزراء رقم (٧٣) بتاريخ ١٤٣٧/٢/٢٥ هـ. وهذا النظام ألغى نظام المجلس الأعلى للأوقاف المذكور سابقاً، وقد تناولت المادة الرابعة نطاق عمل الهيئة؛ حيث نصت على:

١. تشرف الهيئة على جميع الأوقاف العامة، والخاصة (الأهلية)، والمشتركة، وفقاً لما ورد في الفقرة (٥) من المادة (الخامسة) من هذا النظام.

٢. تشرف الهيئة على أعمال النظار الذين يعينهم الواقفون في حدود ما تقضي به الأنظمة، وبما لا يخالف شروط الواقفين، أو يدخل في أعمال النظارة.

وتنص المادة الخامسة من نظام الهيئة العامة للأوقاف على أن للهيئة خمسة عشر مهمة، وتتلخص أبرز المهام المتعلقة في الجوانب الإدارية فيما يلي: (١)

١. تسجيل جميع الأوقاف في المملكة بعد توثيقها.

٢. حصر جميع الأموال الموقوفة، وبناء قاعدة معلومات عامة عنها.
٣. النظارة على الأوقاف الآتية:
 - أ- الأوقاف العامة والخاصة (الأهلية) والمشاركة؛ إلا إذا اشترط الواقف أن يتولى نظارة الوقف شخصاً أو جهةً غير الهيئة.
 - ب- أوقاف مواقيت الحج والعمرة.
٤. إدارة الأوقاف التي يكون لها ناظر غير الهيئة؛ وذلك بناء على طلب الواقف أو الناظر.
٥. الإشراف الرقابي على أعمال النظارة، واتخاذ الإجراءات النظامية لتحقيق أهداف الوقف دون الدخول في أعمال النظارة؛ وذلك باتخاذ ما يأتي:
 - أ- الاطلاع على التقارير المحاسبية السنوية التي تعد عن الأوقاف.
 - ب- تقديم الدعم الفني والمعلوماتي للنظار.
 - ج- تقديم المشورة المالية والإدارية بما لا يخالف شرط الواقف.
 - د- تكليف ممثل عنها لحضور اجتماعات الجمعية العمومية، أو اجتماعات مجالس إدارات الأوقاف التي ليس لها جمعيات عمومية؛ عند بحث التقرير المالي السنوي للوقف.
 - هـ- طلب تغيير المراجع الخارجي.
 - و- تحريك الدعوى -إذا لزم الأمر- أمام القضاء لعزل الناظر الذي يخفق في تحقيق أهداف الوقف، أو يفقد شرطاً من شروط النظارة.

٦. الموافقة على طلبات إنشاء الأوقاف العامة والمشاركة التي تمول عن طريق جمع التبرعات، أو الهبات، أو المساهمات، وإصدار الأذونات اللازمة لها.
٧. تحصيل إيرادات الأوقاف التي تكون الهيئة ناظرةً عليها، وإنفاقها على الأغراض الموقوفة من أجلها؛ بما يحقق شرط الواقف، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة إذا استلزم الأمر ذلك.
٨. تحصيل إيرادات الأوقاف التي تكون الهيئة مديرةً لها، وإنفاقها على الأغراض الموقوفة من أجلها؛ بما يتفق مع عقد الإدارة ولا يتعارض مع شرط الواقف، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة إذا استلزم الأمر ذلك.
٩. اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة من الأموال الموقوفة (الثابتة، والمنقولة) خارج المملكة على أوجه بر عامة داخل المملكة - بالتنسيق مع وزارة الخارجية-، وإنفاق إيراداتها على مصارفها.

المبحث السادس
ضوابط حوكمة إدارة الأوقاف
ويشتمل على:
مجالات حوكمة الأوقاف.
أساسيات تطبيق حوكمة الأوقاف.

المبحث السادس

ضوابط حوكمة إدارة الأوقاف

مع 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 تدير الوقف، ومن أهم مجالات التعزيز أن تكون المؤسسة متوافقةً مع معايير ومبادئ الحوكمة؛ كي تستطيع أن تؤدي مهامها بفعالية؛ لأن الحوكمة تسهم بالتدقيق والرقابة على الأعمال الرئيسية، وتلزم القائمَ عليها أن يوفر البيانات الدقيقة عن أعمالها.

مجالات حوكمة الأوقاف

يمكن التعرف على أهم مجالات الحوكمة في الأوقاف من خلال التعرف على أطراف الوقف وأهم الجهات ذات العلاقة، وكذلك التعرف على أهم أبعاد الحوكمة.

إن أهم أطراف الوقف من حيث التأسيس، هي:

- أ- الواقف.
- ب- الناظر.
- ج- الموقوف عليهم.
- د- وثيقة الوقف (صك الوقف).

كما أن أهم المهام الرئيسة لتشغيل الوقف، هي:

- أ- حفظ أصول وأعيان الوقف.
- ب- استثمار الأصول.
- ج- توزيع العوائد.
- د- تنمية العوائد.

هذا بالإضافة إلى أن أهم الجهات الرئيسة ذات العلاقة بالوقف،

هي:

- أ- مجلس النظارة.
- ب- الإدارة التنفيذية.
- ج- الجهات الإشرافية.
- د- المستفيدون.

وأما من جانب الحوكمة فإن أهم أبعاد الحوكمة هي:

أ- الأنظمة.

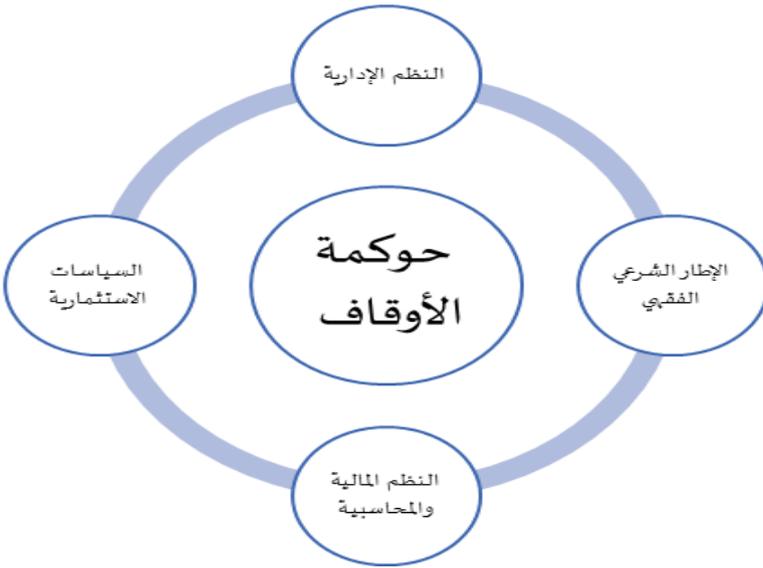
ب- المبادئ.

ج- العلاقات.

د- العمليات.

وبناءً على ذلك فإن مجالات حوكمة الأوقاف إلى أربعة مجالات.

كما يظهر في الشكل التالي^(١):



(١) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمته بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الأوقاف - نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا (كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م.



دليل إجراءات تأسيس وإدارة المؤسسات الوقفية وفق إطار الحوكمة

ولتكون حوكمة الوقف نموذجًا فاعلاً في المجتمع والتنمية، يجب أن تحقق النظم المحاسبية والرقابية والإدارية والسياسات الاستثمارية بالمؤسسة توافاً مع شروط الواقفين، وانسجاماً وتكاملاً مع القوانين واللوائح المؤسسية ضمن الإطار والأحكام الشرعية^(١).

(١) سامي الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف،

أساسيات تطبيق حوكمة الأوقاف

عند تطبيق أساسيات ومبادئ الحوكمة على الأوقاف فيجب أن ننطلق من طبيعة الأوقاف وخصائصها، ونأمل ذلك بنظرة عامة تشمل جميع جوانب الأوقاف الفقهية والاقتصادية من جانب، ومبادئ الحوكمة من جانب آخر.



ومن خلال التوفيق بين أساسيات حوكمة الشركات^(١) وربطها بطبيعة الأوقاف وخصائصه. يمكننا الوصول إلى صياغة أساسيات حوكمة الأوقاف على النحو التالي:

(١) انظر المبحث الثاني.

أولاً: توفر إطار فعال لحوكمة الأوقاف:

يقصد به تلك التشريعات والأنظمة والقواعد التي تؤطر عمل المؤسسات الوقفية وتنظمه، وهي على ثلاثة مسارات:

- الإطار الشرعي الفقهي:

تميز الفكر الوقفي في الإسلام بوضع الكثير من التنظيمات والتشريعات منها: بيان شروط الأوقاف وأركانه وحقوق الأطراف ومسؤولياتهم. كل ذلك في سبيل تعزيز قيام مشروع الوقف واستمراريته وضبط إدارته.

- الإطار الخارجي:

يقصد بها أنظمة وتشريعات الجهات الحكومية أو المشرفة على قطاع الأوقاف. وهنا تظهر أهمية العمل على استكمال الإطار المؤسسي الداعم لتطبيق الرقابة والإشراف داخل المؤسسة الوقفية وفي قطاع الأوقاف بشكل عام، من خلال إنشاء المؤسسات وإصدار التشريعات، ووجود نظام حكومي يلزم بتوظيف أدوات الحوكمة وتطبيقها في واقع الأعمال الوقفية^(١).

- الإطار الداخلي:

ما ينشئه الواقف أو مجلس النظارة من أنظمة وقواعد عمل، مثل وثيقة الوقف، والنظام الأساسي، وقرارات مجلس النظارة، واللوائح المالية والإدارية وغيرها.

(١) عبد المحسن المحرج، حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية،

حوكمة النظم المحاسبية

يترتب على منظمات القطاع غير الربحي بشكل عام التزامات ومسؤوليات هامة في الجانب المالي والمحاسبي، وقد تعددت الأنظمة الصادرة من الجهات الإشرافية والمنظمة للأنشطة المالية في المنظمات غير الربحية، لحمايتها من الفساد أو غسيل الأموال أو تمويل الإرهاب وغيره؛ ولذلك فإن وجود المراجع الداخلي والمحاسب القانوني أمر لا يمكن التخلي عنه، كما أن الالتزام بالمعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح، الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ضرورة، وهذه المعايير تشمل الأوقاف الخيرية بشكل عام.

انظر: المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح، الأطر النظامية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية، الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ص ٣٩٥.

والاطلاع عبر الرابط:

[HTTPS://SOCPA.ORG.SA/SOCPA/TECHNICAL-RESOURCES/NON-PROFITABLE-ORGANIZATIONS.ASPX](https://socpa.org.sa/socpa/technical-resources/non-profitable-organizations.aspx)

حيث إن نموذج عمل مؤسسة الوقف يقوم على أساس الأمانة على حسن استثمار أعيان الوقف، فإنه من الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة ومبادئ الحوكمة فيها، من خلال تضمينها النظام الأساسي لمؤسسة الوقف^(١).

ثانياً: الإفصاح والشفافية:

على المؤسسات الوقفية الالتزام بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية، والإفصاح في واقع المؤسسة الوقفية يمكن أن يتركز في العناصر التالية:

- (تقرير التدقيق المحاسبي - الميزانية المالية - قائمة التدفقات المالية - الأصول المالية للواقفين -

(١) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الأوقاف - نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً (مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م، ص ١٥٩.

الاستثمارات الوقفية - الصرف على الموقوف لهم).

كما أنه ينبغي الإفصاح عن جميع الحالات التي قد تؤدي إلى تعارض المصالح؛ كتوظيف الأقارب والأصدقاء أو التعاقد معهم، أو أن يكون منسوبو الوقف من نظار وتنفيذيين لهم علاقة مع جهات أخرى تتعاقد مع مؤسسة الوقف.

وعلى المؤسسة الوقفية التحلي بالشفافية؛ وذلك من خلال السماح لذوي العلاقة بالوصول إلى المعلومات بسهولة ودقة عالية.

ثالثاً: مسؤوليات مجلس النظارة:

في ظل التطور الكبير لمؤسسة الوقف من صورة الإدارة أو النظارة الفردية إلى الإدارة أو النظارة المؤسسية، فإن مجلس النظارة يتحمل مسؤولية كبيرة في الحفاظ على الوقف وتنمية وحمايته، وذلك مقابل الصلاحيات الممنوحة له^(١).

فمجلس النظارة له دور أساسي في أداء مؤسسة الوقف من خلال مهامه الإشرافية والرقابية، ورسم سياسات مناسبة في إدارة الوقف واستثماره، ووضع رؤية المؤسسة ورسالتها، وبناء الخطة الاستراتيجية، وبذل الجهد في تطوير المؤسسة ونموها، كما أن مجلس الإدارة هو الطرف الأول المعني بتطبيق الحوكمة ووضع إطارها التنظيمي^(٢).

وفي حال إهمال أو تقصير الناظر أو في الإدارة والرعاية، فإنه تتم

(١) انظر المبحث الرابع.

(٢) ينظر: سامي الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير

مساءلته ومحاسبته، فإذا قصر في حفظ الغلة، أو أهمل توزيعها دون مسوغ، أو إذا استدان دون إذن القاضي، أو إذا وظف الغلة في زيادة أصل الوقف دون شرط الواقف أو رضا المستحقين، فإنه يكون مسؤولاً ومحاسباً^(١).

رابعاً: حقوق الواقفين:

من أهم مبادئ الحوكمة حفظ حقوق الواقفين؛ فهم الأساس الرئيس في المؤسسة الوقفية، ويتم ذلك من خلال احترام شروط الواقف وتنفيذها على الوجه المأمول وتزويده.

وحماية أصول الواقفين تكون بحمايتها من الاعتداءات الخارجية على أصل الوقف، وتكون أيضاً في الحماية الداخلية لأصل الوقف، من إهمال أو تقصير الناظر أو الإدارة التنفيذية، أو تعديهم على عوائد الوقف وعدم تنفيذ شروط الواقف. وهناك حالات عديدة يعزل فيها ناظر الوقف بسبب تقصيره في حماية حقوق الواقفين، وقد نقص الفقهاء دور القاضي في عزل الناظر في حال ظهر موجبات العزل من خيانة أو عجز أو إهمال أو تفريط^(٢).

خامساً: المعاملة المتكافئة للموقوف عليهم أو "العدالة في صرف

ريع الوقف":

تُحدد فئة المستفيدين "الموقوف عليهم" بناءً على شرط الواقف، وعلى

(١) ينظر: أنور الفزيع، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون - الكويت، (جامعة الكويت -

مجلة الحقوق، ١٩٩٩م، ص ١٠٩-١١١.

(٢) ينظر: هاني بن عبدالله الجبير، الإشراف القضائي على النظار، ورقة علمية مقدمة لندوة الوقف والقضاء

التي تعقدها وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، ٢٠٠٥م، ص ٣٥-٣٦.

نظارة الوقف وإدارته العناية بتحقيق هدف الواقف وشرطه، من خلال صياغة معايير لتحديد المستفيدين والمفاضلة بينهم، وتحديد آلية التوزيع وبيان شروطها أو مواعيدها.

وبجانب ذلك ينبغي أن يُمكن الموقوف عليهم من التواصل مع إدارة الوقف بشكل عادل؛ كضمانة للتأكد من عدم وقوع ظلم على أحد منهم^(١)، وأن توجد آلية لتقديم الاقتراحات أو الشكوى منهم إلى الإدارة التنفيذية أو مجلس النظارة إذا لزم.

ويعتبر الناظر هو أمينٌ على أموال الواقفين ووكيل عن المستحقين، فإذا بدد مال الوقف عُومِلَ معاملة الوكيل الذي يبدد مال موكله، فلا تقبل أقواله إلا إذا عززت أقواله بمستندات صحيحة، وإذا قصر في واجبه اعتبر ضامناً لما ينشأ عن تقصيره، إلا إذا كان تقصيره يسيراً، أما إذا كان ممن يأخذ أجرًا على نظارته فيعتبر ضامناً لكل تقصير؛ لأنه أجير^(٢).

سادساً: دور أصحاب المصالح:

ضرورة احترام حقوق الأطراف التي تتعامل مع الكيان الوقفي، والتعويض على انتهاك تلك الحقوق، كذلك تعزيز آليات مشاركتهم في الرقابة على المؤسسة الوقفية، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، وتسهيل

(١) عبد المحسن المحرج، حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٦م، ص ١٤٠.

(٢) ينظر: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، إدارة وتثمين ممتلكات الأوقاف، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ١٩٩٤م، ص ٢١٣.

إجراءات المطالبة أو الشكوى، بما يُشعر جميع من يتعامل مع المؤسسة الوقفية بالثقة والأمان.

فالوقف يحتاج للتعامل مع الآخرين والتعاقد معهم، سواء كانوا جهات وأفراد، وعلى إدارة الوقف توضيح العقود وآلية التعامل معهم، وأن تحمي حقوقهم، فالوقف يرمى مشروعات تنموية تستلزم الاستمرار والمتابعة، فلا يقبل حينها أن تكون قراراته ارتجالية وغير مدروسة، بل يجب أن تكون وفق خطة متقنة، تضع الحلول لمعالجة أي طارئ قد يعيق استمرار هذه المشروعات وتوضح المخاطر المحتملة^(١)؛ ولذلك يجب مراعاة حقوق أصحاب المصالح والالتزام بالعقود المبرمة معهم، وعدم تعريض الكيان الوقفي للمقاضاة أو تشويه السمعة.

(١) عبد المحسن المحرج، حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية،

الخاتمة



الخاتمة

رغم الأهمية البالغة للحكومة ودورها المنشود في تحقيق الاستدامة والتنمية للقطاع الوقفي إلا أن تطبيقها وفهم أبعادها يكتنفه بعض الصعوبة، ولكن هذا لا يُخلي مسؤولية مجلس النظارة والإدارة التنفيذية من ضرورة تطبيق الحكومة، ولو بتدرج وبما يتناسب مع حجم الكيان الوقفي، فما لا يدرك كله لا يترك جله، والله وَعَلَّمَ يقول: ﴿فَاتَّقُوا اللَّهَ مَا اسْتَطَعْتُمْ﴾ [التغابن: ١٦]، ومع استمرار الممارسة التنفيذية من جانب واستمرار الدراسة والبحث العلمي والمعرفي من جانب آخر، سيتحقق التمكن من توظيف الحكومة بخدمة الأوقاف واستدامتها ونمائها.

الملاحق

الملاحق

آلية عمل مجلس النظارة "نموذج استرشادي"^(١)

- يختار النظّار بالتصويت من بينهم رئيسًا للمجلس لمدة ثلاث سنوات يعاد بعدها اختيار رئيس جديد.
- ينعقد المجلس مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل، ويجوز دعوة المجلس الى اجتماع طارئ بناء على طلب من رئيسه أو من ثلث الأعضاء.
- لا يكون اجتماع مجلس النظّار صحيحًا إلا إذا زاد عدد الحضور عن نصف أعضاء المجلس.
- لا تصح الإناابة في الحضور أو التصويت.
- تصدر قرارات مجلس النظّار بأغلبية أعضاء المجلس لا الحضور، وإذا تساوت الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحًا.
- للمجلس إصدار قرارات عاجلة وطارئة بالتمرير على الأعضاء.
- وكلما سقط عضو من أعضاء مجلس النظّار لمسوغ شرعي (كوفاة أو عجز أو عدم أهلية أو عدم رغبة أو انقطاع عن المشاركة بدون عذر مقبول لثلاث جلسات أو ٥٠% من إجمالي عدد الجلسات السنوية) يَنتخب مجلس النظّار مكانه عضوًا آخر، بشرط أن يكون من أهل الديانة والقوة والأمانة في مدة لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ شغل مكان العضو.

(١) إبراهيم السماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض، ٢٠١٥م، ص ٣٧.

- في حالة غياب أحد أعضاء مجلس النظّار عن اجتماعات مجلس النظّار يخصم منه بنسبة عدد الجلسات التي تغيب عنها، والخصم يرحل كإيرادات للوقف، وإذا أراد العضو التبرع بأجر عضويته فأجره على الله ﷻ.

صلاحيات مجلس النظارة "نموذج استرشادي" (١)

- الإشراف على أعمال الوقف وأمواله وتصريف أموره.
- تمثيل الوقف مع الغير وأمام القضاء والجهات الحكومية والعدلية والتجارية وغيرها على اختلاف أنواعها.
- التوقيع على كافة أنواع العقود والاتفاقيات والالتزامات والوثائق والمستندات.
- البيع والشراء والفرز والإفراغ وقبوله، واستلام الصكوك، والتوقيع على كافة أنواع التوقيعات المطلوبة أمام الجهات المعنية بعد أخذ إذن الحاكم الشرعي مما يتطلب ذلك.
- الإشراف على أعيان الوقف، وله نقل ما تعطل منافعه أو خيف عليه إلى محل فيه منفعة آمن، بعد أخذ موافقة الحاكم الشرعي، ولهم حق النظر في تعطل المصالح أو ضعفها.
- تعيين الإدارة التنفيذية للوقف واعتماد اللوائح والنظم والصلاحيات المنظمة لهذه الإدارة.
- ترشيح أعضاء جدد لمجلس النظارة في حال وجود شاغر بسبب موت أو زوال أهلية أو غير ذلك من المسوغات الشرعية.
- وضع السياسات واللوائح المالية والمحاسبية والاستثمارية.

(١) إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض، ٢٠١٥م، ص ٣٧.

مهام مجلس النظارة "نموذج استرشادي"^(١)

- الإشراف على أعمال الوقف وأمواله وتشغيله وصيانته وتصريف أموره.
- وضع تنظيمات وضوابط تحكم إدارة على الوقف بما يحقق مصلحته واستمرار نفعه في المستقبل.
- تمثيل الوقف مع الغير وأمام القضاء والجهات الحكومية والعلمية والتجارية وغيرها على اختلاف أنواعها.
- تشكيل الإدارة التنفيذية للكيان الوقفي واعتماد خطته وأنشطته ومتابعة أدائه وتقويمها.
- استثمار أموال الوقف، وإنشاء المؤسسات والشركات والمساهمة فيها، وإجراء سائر المعاملات البنكية والمالية.
- الإشراف على الجوانب المحاسبية، والتأكد من سلامة إعداد الحسابات والتقارير المالية السنوية، وإعداد الموازنات التقديرية والقوائم المالية.
- تعيين مجالس استشارية مكونة من خبراء متخصصين حسب الحاجة، أو إسناد ذلك لمكاتب متخصصة أو هيئات، أو غير ذلك.

(١) انظر بتصرف: سعد المهنا، ثلاثون خطوة لوقف مميز، لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية، الدمام، ط ١٥٥، ٢٠١٥م، ص ٣٨-٣٩؛ إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض، ٢٠١٥م، ص ٣٤؛ الوقف الخالد "دليل إرشادي لتأسيس وقف راسخ"، شركة استثمار المستقبل، مراجعة إبراهيم بن صالح الخضير، الرياض، ٢٠١٦م، ص ٤٠.

- الانتظام والمشاركة في الاجتماعات واللقاءات التي تخص الوقف.
- تعيين الإدارة التنفيذية للوقف، واعتماد اللوائح والنظم والصلاحيات المنظمة لهذه الإدارة.
- تعيين مراجع الحسابات، واعتماد الحسابات الختامية والتقارير المالي والإداري للوقف نهاية كل سنة مالية، واعتماد الموازنة المالية لكل سنة مالية جديدة.

فهرس
المصادر والمراجع العلمية
ويشتمل على:
أولاً: الكتب والدراسات.
ثانياً: الأنظمة واللوائح.

فهرس

المصادر والمراجع العلمية

م	البيان
	أولاً: الكتب والدراسات
١	إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض، ٢٠١٥م.
٢	إبراهيم البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق - القاهرة، ١٩٩٨م.
٣	ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام هارون، مكتبة الحلبي - مصر، ط٢، ١٣٩٢هـ.
٤	ابن قدامة المقدسي، المغني مع الشرح الكبير، دار الفكر، بيروت، لبنان، ١٩٩٤م.
٥	ابن قدامة المقدسي، المغني، مكتبة القاهرة، ١٩٦٨م.
٦	ابن منظور، لسان العرب، دار إحياء التراث العربي - بيروت.
٧	أبو بكر بن مسعود بن أحمد الكاساني الحنفي، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، دار الكتب العلمية بيروت، ط٢، ١٩٨٦م.
٨	أبوبكر مصطفى، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
٩	أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي، مجمل اللغة لابن فارس، دراسة وتحقيق: زهير عبد المحسن سلطان، مؤسسة الرسالة - بيروت، ط٢، ١٩٨٦م.
١٠	أحمد سلامة القليوبي، حاشيتنا قليوبي وعميرة، دار الفكر - بيروت، ١٩٩٥م.
١١	أحمد عبد العزيز الصقيه، استثمار الأوقاف (دراسة فقهية تطبيقية)، دار ابن الجوزي، ٢٠١٥.
١٢	أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامع - الإسكندرية، ٢٠١٢م.
١٣	أديب محمد المحيذيف، الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية، أكاديمية الوقف، ٢٠١٤م.
١٤	أسامة عبد الحميد العاني، إحياء دور الوقف لتحقيق التنمية، كتاب الأمة من إصدارات وزارة الأوقاف القطرية، العدد ١٣٥، ٢٠١٠م.

البيان	٢
الأمين نصبه، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي - الجزائر، ٢٠١٥م.	١٥
أنور الفزيع، الحماية المدنية للوقف، دراسة في القانون - الكويت، (جامعة الكويت - مجلة الحقوق، ١٩٩٩م.	١٦
تاج الدين أحمد لؤي آل غالب، عناصر العملية الإدارية في الوقف (دراسة في التنمية الإدارية)، الرياض، ١، ٢٠١٥م.	١٧
حسن عواضه، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، المؤسسة الجامعية للدراسات - بيروت، ١، ١٩٨٣م.	١٨
حسن محمد الرفاعي، إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية "الوقف الإسلامي: اقتصاد وإدارة، وبناء حضارة"، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م.	١٩
حسين القاضي، حوكمة الشركات في ظل الأسواق المالية في سوريا (دراسة مقارنة مع بعض الدول العربية)، بحث مقدم لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني ٢٠٠٨م.	٢٠
حسين عبد المطلب الأسرج، الحوكمة الرشيدة لمؤسسة الوقف الإسلامي، مجلة الاقتصاد الإسلامي، سبتمبر ٢٠١٦م:	٢١
http://cutt.us/4A1EL	
حسين عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، مؤتمر الدولة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة، ٨ - ١٠ سبتمبر ٢٠١٢م.	٢٢
الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية "دليل تعريفي"، مشروع مكين - وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٧م.	٢٣
خالد بن علي المشيخ، الجامع لأحكام الأوقاف والهبات والوصايا، إصدارات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - قطر، ٢٠١٣م.	٢٤
سامي الصلاحات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م.	٢٥

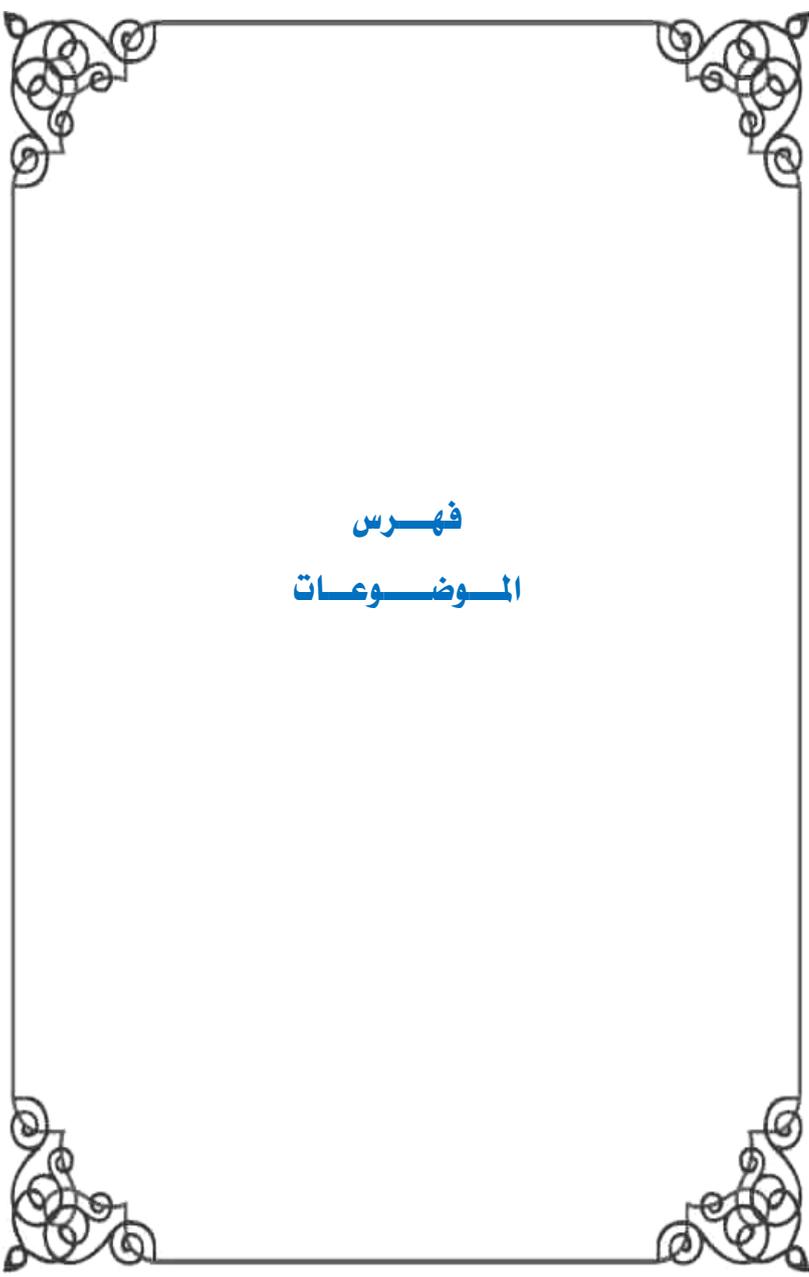
البيان	٢
سعد المهنا، ثلاثون خطوة لوقف مميز، لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية، الدمام، ط ١٥، ٢٠١٥م.	٢٦
سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، ١٩٨٠م.	٢٧
طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المفاهيم - المبادئ - التجارب - المتطلبات، الدار الجامعية - القاهرة، ط ٢، ٢٠٠٨م.	٢٨
عبد الرحمن الضحيان، إدارة الأوقاف الإسلامية والتجربة السعودية، مؤتمر الأوقاف الأول، جامعة أم القرى، ٢٠٠١م.	٢٩
عبد البارى مشعل، تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات الشرعية، ٢٦-٢٧ مايو ٢٠١٠م.	٣٠
عبد الستار إبراهيم الهيتي، الوقف ودوره في التنمية، مركز البحوث والدراسات - قطر، ط ١، ١٩٩٩م.	٣١
عبد المحسن المحرج، حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٦م.	٣٢
عطية فتحي، أحكام الوقف وحركة التقنين في دول العالم الإسلامي المعاصر، الأمانة العامة للأوقاف الكويت، ط ١، ٢٠٠٢م.	٣٣
الغرفة التجارية والصناعية في الرياض، لجنة الأوقاف، دليل إجرائي لتأسيس وقف؛ إبراهيم الإسماعيل، الدليل الإجرائي لتأسيس الأوقاف الخيرية، الرياض، ٢٠١٥م.	٣٤
غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان - الأردن، ط ١، ٢٠١٥م.	٣٥
فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الأوقاف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً (مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف) بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م.	٣٦
فلاق صليحة، دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي، الجزائر - مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، العدد ١١، ٢٠١٤م.	٣٧

البيان	م
القرائي، الذخيرة في فروع الملكية، دار الكتب العلمية - بيروت، ط ١، ٢٠٠١م.	٣٨
القرائي، الذخيرة، تحقيق: سعيد أعراب، دار الغرب الإسلامي - بيروت، ط ١، ١٩٩٤م.	٣٩
كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، المركزية واللامركزية، الأردن، ط ١، ١٩٩٧م.	٤٠
كمال منصوري، وفارس مسدود، نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد التاسع، مارس ٢٠٠٦م.	
لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في ٢٠١٧م.	
محسن أحمد محمد الحضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة، ٢٠٠٥م.	
محمد أحمد العكس، تجربة الأوقاف في المملكة العربية السعودية، مجلة أوقاف الصادرة عن الأمانة العامة للأوقاف، الكويت - العدد ٤، مايو ٢٠٠٣م.	
محمد إسماعيل دياب، الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر - الإسكندرية، ٢٠٠١م.	
محمد بن أحمد الصالح، الوقف في الشريعة الإسلامية وأثره في تنمية المجتمع، ط ١، ٢٠٠١م.	
محمد أحمد العكس، تجربة الأوقاف في المملكة العربية السعودية، مجلة أوقاف الصادرة عن الأمانة العامة للأوقاف، الكويت - العدد ٤، مايو ٢٠٠٣م	
محمد أحمد العكس، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية، دراسة حالة المملكة العربية السعودية، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ٢٠٠٦م.	
محمد بن يوسف الصالح الشامي، سبل الهدى والرشاد، في سيرة خير العباد، دار الكتب العلمية بيروت - لبنان، ط ١، ١٩٩٣م.	
محمد مصطفى الحشروم، ونبيل محمد موسى، إدارة الأعمال - المبادئ والمهارات والوظائف، مكتبة الشقيري - الرياض، ٢٠٠٩م.	
المركز الدولي للأبحاث والدراسات، مقتطفات من ورقة حوكمة الأوقاف (الاتجاهات الحديثة في تأسيس الأوقاف)، ١٧ نوفمبر ٢٠١٣م، عبر الرابط:	
www.medadcenter.com/articles/4740	

البيان	م
مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية - الإسكندرية، ٢٠٠٧م.	
معتمص مسعود، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات، مشروع بحثي، جامعة النجاح الفلسطينية، ٢٠١٠م.	
المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، إدارة وتتميز ممتلكات الأوقاف، البنك الإسلامي للتنمية، جدة، ١٩٩٤م.	
منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره - تنميته - إدارته، دار الفكر - دمشق، ط٢، ٢٠٠٦م.	
منصور بن يونس البهوتي، كشاف القناع عن الإقناع، وزارة العدل السعودية، ط١، ٢٠٠٧م.	
المواق، التاج والإكليل، دار الكتب العلمية - بيروت.	
الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - الكويت، مطابع دار الصفوة مصر، ط١، ٢٠٠٦م.	
النشرة الاقتصادية، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣م.	
نظام المرافعات الشرعية الصادر بمرسوم ملكي رقم (م/١) بتاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ، وإجراءات تسجيل الأوقاف أو الوصايا، الموقع الرسمي لوزارة العدل السعودية، رابط: www.moj.gov.sa/ar/Ministry/Courts/Pages/WaqafSteps.aspx	
نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بمرسوم ملكي رقم: (م / ١١) وتاريخ: ٢٦ / ٢ / ١٤٣٧هـ.	
هاني بن عبد الله الجبير، الإشراف القضائي على النظار، ورقة علمية مقدمة لندوة الوقف والقضاء التي تعقدها وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، ٢٠٠٥م.	
هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المعايير الشرعية "AAOIFI"، معيار الوقف ٣٣، ٢٠١٥م.	
وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في المملكة العربية السعودية، الأوقاف في المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٩٩م.	

م	البيان
	الوقف الخالد "دليل إرشادي لتأسيس وقف راسخ"، شركة استثمار المستقبل، مراجعة إبراهيم بن صالح الخضير، الرياض، ٢٠١٦م.
ثانياً: الأنظمة واللوائح	
	لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٣٩٣هـ.
	نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٦هـ.
	نظام المرافعات الشرعية الصادر بمرسوم ملكي رقم (١/م) بتاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ، وإجراءات تسجيل الأوقاف أو الوصايا، الموقع الرسمي لوزارة العدل السعودية، رابط: http://cutt.us/NTDH5
	نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بمرسوم ملكي رقم: (م / ١١) وتاريخ: ١٤٣٧/٢/٢٦هـ.
	هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في ٢٠١٧م.
	لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٣٩٣هـ.
	نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٦هـ.
	نظام المرافعات الشرعية الصادر بمرسوم ملكي رقم (١/م) بتاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ، وإجراءات تسجيل الأوقاف أو الوصايا، الموقع الرسمي لوزارة العدل السعودية، رابط: http://cutt.us/NTDH5
	نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بمرسوم ملكي رقم: (م / ١١) وتاريخ: ١٤٣٧/٢/٢٦هـ.
	هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في ٢٠١٧م.
	لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٣٩٣هـ.
	نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٦هـ.
	نظام المرافعات الشرعية الصادر بمرسوم ملكي رقم (١/م) بتاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ، وإجراءات تسجيل الأوقاف أو الوصايا، الموقع الرسمي لوزارة العدل السعودية، رابط: http://cutt.us/NTDH5

البيان	م
نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بمرسوم ملكي رقم: (م / ١١) وتاريخ: ١٤٣٧/٢/٢٦هـ.	
هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في ٢٠١٧م.	
لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٣٩٣هـ.	
نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٤٣٦هـ.	
نظام المرافعات الشرعية الصادر بمرسوم ملكي رقم (م/١) بتاريخ ١٤٣٥/١/٢٢هـ، وإجراءات تسجيل الأوقاف أو الوصايا، الموقع الرسمي لوزارة العدل السعودية، رابط: http://cutt.us/NTDH5	
نظام الهيئة العامة للأوقاف الصادر بمرسوم ملكي رقم: (م / ١١) وتاريخ: ١٤٣٧/٢/٢٦هـ.	
هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، والصادرة بقرار مجلس هيئة السوق المالية في ٢٠١٧م.	
لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ١٣٩٣هـ.	



فهرس
الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
١	مقدمة الناشر
٢	السيرة الذاتية للمؤلف
٥	ملخص البحث
٧	ملخص البحث (عربي)
٩	ملخص البحث (الانجليزي)
١١	مدخل البحث
١٣	مقدمة
١٤	أهمية البحث
١٥	مشكلة البحث
١٥	أهداف البحث
١٦	منهج البحث
١٦	الدراسات السابقة
١٩	الفروق بين هذا البحث والدراسات السابقة
٢١	المبحث الأول: مفهوم الوقف وأبعاده
٢٣	مفهوم الوقف
٢٥	أركان الوقف
٢٧	أنواع الوقف
٣٠	مصارف الوقف
٣١	المبحث الثاني: مفهوم الحوكمة ومبادئها وأهم أبعاده
٣٣	مفهوم الحوكمة

الصفحة	الموضوع
٣٦	مبادئ الحوكمة.....
٣٨	أطراف الحوكمة
٤٠	أهداف الحوكمة
٤١	أساسيات الحوكمة
٤٥	ركائز حوكمة المؤسسات
٤٧	المبحث الثالث: مفهوم حوكمة الأوقاف وأهم أبعادها.....
٤٩	مفهوم حوكمة الوقف
٥١	أطراف الحوكمة في المؤسسات الوقفية
٥٣	أهمية ومبررات حوكمة الأوقاف
٥٥	المبحث الرابع: تأسيس الأوقاف وفق إطار الحوكمة
٥٨	مراحل تأسيس الأوقاف
٦٢	ضوابط الحوكمة عند تأسيس الأوقاف
٧٥	المبحث الخامس: ملامح إدارة الأوقاف
٧٨	المقصود بإدارة الأوقاف
٧٩	تطور أشكال إدارة الأوقاف
٨٤	عناصر العملية الإدارية في الوقف
٨٨	تطور إدارة الأوقاف في الأنظمة السعودية
٩٥	المبحث السادس: ضوابط حوكمة إدارة الأوقاف
٩٨	مجالات حوكمة الأوقاف
١٠١	أساسيات تطبيق حوكمة الأوقاف
١٠٩	الخاتمة
١١٣	الملاحق
١١٥	آلية عمل مجلس النظارة "نموذج استرشادي
١١٧	صلاحيات مجلس النظارة "نموذج استرشادي

الصفحة	الموضوع
١١٨	مهام مجلس النظارة "نمؤذج استرشادي
١٢١	فهرس المصادر والمراجع العلمية
١٢٣	قائمة المصادر والمراجع العلمية
١٣١	الفهارس
١٣٣	قائمة فهرس الموضوعات