البحـــث الثـالـــث

حوكمة المؤسسات الوقفية

التأصيل والقواعد

إعـــداد

د. عبدالرزاق بن عبدالواحد اصبيحي

أستاذ مشارك في القانون الخاص

بجامعة محمد الخامس بالرباط، المغرب

a.sbihi@um5r.ac.ma

نشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة (CC BY ٤,٠)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو الإضافة إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.

للاقتباس: اصبيحي، عبدالرزاق بن عبدالواحد، حوكمة المؤسسات الوقفية.. التأصيل والقواعد، مجلة وقف، العدد: ١١، جمادى الآخرة ١٤٤٦هـ، يناير ٢٠٢٥م.

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٤/٠٥/٢٧م، تاريخ قبوله للنشر: ٢٠٢٤/٠٧/٢٢م

ملخص الدراسة

إن قيام الوقف على الإرادة الخيرة للمحسنين، وارتباطه بالمصلحة العامة للمجتمع في حاضره ومستقبله، يجعل من الضرورة القصوى تعزيز الثقة في جدوى الوقف، وفي طريقة تدبيره. وهو ما يقتضي اعتماد الحوكمة في المؤسسات الوقفية على اختلاف أنواعها.

وإذا كانت الحوكمة أمرًا مسلمًا به في الشركات والمؤسسات الخاصة ذات البعد الربحي، واعتُمِدَتْ على نطاق واسع في المؤسسات والإدارات العامة، فإن وصول مفاهيم الحوكمة ومبادئها إلى القطاع الوقفي لا يزال في بدايته، مما يبرز أهمية بالغة للبحوث التي تنجز في هذا الموضوع، ومنها هذا البحث الذي حاولنا من خلاله إماطة اللثام عن مفهوم حوكمة المؤسسات الوقفية وبيان مقاصدها.

وقبل الحديث عن الأسباب الداعية إلى حوكمة هذه المؤسسات ومتطلبات الحوكمة فيها، رأينا من المفيد القيام بدراسة تأصيلية للعلاقة بين الحوكمة والوقف بشكل عام.

وقام الباحث أخيرًا بصياغة عامة لقواعد حوكمة المؤسسة الوقفية، وخلص إلى أبرز نتائج البحث وتوصياته، وفي مقدمتها أن اعتماد الحوكمة في المؤسسات الوقفية أضحى ضرورة ملحة، وليس مجرد اختيار موكول إلى تقدير القائمين على شؤون هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية:

وقف - حوكمة - التزام - نزاهة - إفصاح - مساءلة.

Study Summary

Governance of Waqf Institutions
Rooting and Rules

Prepared by:
Dr. Abdulrazzaq bin Abdulwahid Sbihi
Associate Professor of Private Law at Mohammed V University in Rabat, Morocco
Email: a.sbihi@um5r.ac.ma

Copyright and License information

© This research is published under the terms of the (CC BY 4.0) license, which allows for copying, distribution, and transmission of the research in any form, as well as adapting, transforming, or adding to it for any purpose, including commercial purposes, provided the work is attributed to its author and any modifications made are indicated.

For citation: Sbihi, Abdulrazzaq bin Abdulwahid, Governance of Waqf Institutions: Rooting and Rules, Waqf Journal, Issue: 11, Jumada al-Thani 1446 AH, January 2025 AD.

Date of research submission: 27/05/2024 AD,

Date of acceptance for publication: 22/07/2024 A

The waqf, relies on the benevolent intentions of benefactors and is intrinsically linked to the public interest of society, both presently and in the future. Therefore, it is extreme necessity to bolster confidence in the viability of the waqf and in the methods of its management. This necessitates the adoption of governance principles across all types of waqf institutions.

While governance is a well-established practice within profit-driven companies and private institutions and has been widely implemented in public institutions and administrations, the integration of governance concepts and principles into the waqf sector remains in its early stages. This highlights the critical importance of research on this subject, including this present research, which seeks to elucidate the concept of governance in waqf institutions and define its objectives. Prior to addressing the

reasons for and requirements of governance in these institutions, it is beneficial to conduct a rooting study on the relationship between governance and waqf in general.

In conclusion, we formulated a general framework for the governance rules of waqf institutions and presented the key findings and recommendations of the study. Chief among these is the assertion that the adoption of governance in waqf institutions is an urgent necessity, rather than merely an option left to the discretion of their administrators.

Keywords:

Waqf – Governance – Commitment – Integrity – Disclosure - Accountability.

المقدمة

الحمد لله أحكم الحاكمين، ﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾.[1] والصلاة والسلام على نبينا محمد خير رسول من خير أمة هدى ورحمة الله للعالمين، وعلى آل بيته الطاهرين وجميع أصحابه.

أما بعد: فإن العالم يواجه تحديات اقتصادية واجتماعية كبيرة وعميقة، يزيد من تفاقمها توالي الجوائح والأوبئة والأزمات، مما يفرض على المؤسسات الخيرية، ومنها المؤسسة الوقفية، أن تضطلع بإسهام أكبر في إسناد جهود الدولة الرامية إلى تقليل آثار ذلك على المجتمع، ومعالجة ما يترتب عنه مما لا سبيل لدفعه والحيلولة دون وقوعه. وهذا يفرض على المؤسسات الوقفية في المقام الأول تجديد آليات اشتغالها.

وإن التجارب الناجحة في الأوقاف والمؤسسات الخيرية المشابهة له في الغرب تؤكد أن تطور ونجاعة هذا القطاع الحيوي رهينان بالتقيد بقواعد الحوكمة ومبادئها؛ بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الإداري والمالي إلى أعلى مستويات الجودة والفاعلية من جهة، ودرء كل أشكال الفساد وتضارب المصالح من جهة ثانية، وتعزيز الرقابة والمساءلة الكفيلة برد الأمور إلى نصابها من جهة ثالثة.

ومما يزيد الأمر تأكيدًا أن الوقف متوقف على إرادة المحسنين، وهذه الإرادة تحتاج إلى محفزات معنوية أساسها الثقة في جدوى الوقف وأهميته، والثقة في طريقة تدبيره وتحقيق أهدافه ومقاصده.

مشكلة البحث:

إن الوقف من حيث كونه نظامًا شرعيًا يستلزم الخضوع في كل أعماله للضوابط الشرعية التي تضمن عدم حياد الشأن الوقفي عن إطاره الشرعي، تستوي في ذلك الأمور المحسومة بنص من القرآن أو السنة النبوية، وكذا الأمور الاجتهادية التي اجتهد الفقهاء في تأطيرها بمجموعة من الأحكام الشرعية التي لا يسمح بتجاوزها.

(١) سورة البقرة، الآية ٢٦٩.

غير أن الحياة العملية أفرزت مجموعة من الممارسات الجديدة والمفاهيم المستحدثة، لا سيما على المستوى الإداري التي أثبت الواقع أهميتها وجدواها في تطوير الأداء وتحقيق المردودية بشكل أفضل، ومن ذلك «الحوكمة» التي بدأت في القطاع الربحي، وطبقت في القطاع العام، واقتحمت أخيرًا القطاع غير الربحي.

لذلك يأتي هذا البحث في موضوع «حوكمة المؤسسات الوقفية: التأصيل والقواعد» ليجيب عن إشكالية أساس مفادها: ما إذا كان تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية ممكنًا من الناحية الشرعية، وما هي أهم القواعد التي يجب أن تحكم هذا التطبيق؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسة مجموعة من الأسئلة الجزئية التي يمكن صياغتها فيما يلي:

- ما المقصود بحوكمة المؤسسات الوقفية؟ وهل لمفهوم الحوكمة دلالة خاصة حين تطبيقه في المؤسسات الوقفية، أم أنه مفهوم واحد لهذه المؤسسات كما لغيرها؟.
- ما أهداف حوكمة المؤسسات الوقفية؟ وما مقاصدها؟
- ما الأسباب الداعية لاعتماد الحوكمة في المؤسسات الوقفية؟
- ما الأساس الشرعي للصلة بين الوقف والحوكمة؟
- ما الذي يتطلبه الأخذ بالحوكمة في المؤسسات الوقفية؟
- ما أهم قواعد حوكمة المؤسسة الوقفية؟

أهمية البحث:

يمكن إبراز أهمية البحث في موضوع «حوكمة المؤسسات الوقفية: التأصيل والقواعد» على مستويين: على المستوى العلمي النظري، وعلى المستوى العملي التطبيقي.

فعلى المستوى الأول: من المهم إنجاز أبحاث تأصيلية للحوكمة بكونها أحد المفاهيم والمصطلحات المستحدثة بما يجلي الموقف الشرعي منها، ويساعد على اتخاذ الموقف الصحيح تجاهها. كما أن جدة موضوع حوكمة المؤسسات الوقفية يعطي للبحث فيه أهمية خاصة بقصد إخضاعه لمناقشة علمية رصينة تحل محل السطحية والمواقف الانطباعية، وهو ما يساعد على تحقيق التراكم العلمي المطلوب في مختلف المواضيع الجديدة.

أما على المستوى الثاني فإنه يتوقع أن يكون لهذا البحث أثر قويّ في تحفيز مختلف المؤسسات الوقفية على اعتماد الحوكمة في عملها، وتصحيح أوضاعها وفقًا لما تقتضيه قواعد الحوكمة. وفي ذلك من الفوائد ما لا يخفى. ومن وجه آخر سيسهم هذا البحث في توفير الإطار النظري لإيجاد نماذج من المؤسسات الوقفية المحوكمة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

- الوقوف على معنى الحوكمة، وضبط مفهومها، وتوضيح خصوصية هذا المفهوم في صلته بالمؤسسات الوقفية.
- توضيح الأسس الشرعية للمبادئ التي تقوم عليها الحوكمة، وبيان أن الحوكمة وإن كانت مصطلحًا مستحدثًا إلا أن لها أصولًا شرعية تقرها وتدعو إلى اعتمادها في مختلف المجالات وفي المجال الوقفي بشكل خاص.
- الإقناع بضرورة اعتماد الحوكمة في المؤسسات الوقفية وأهميتها من أجل الارتقاء بأدائها العام، بما يضمن الاستدامة للوقف، والاستفادة من الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه ومقاصده، والتحكم في المخاطر المرتبطة بالبيئة التي يعمل فيها، وتحقيق مصالح ذوي الحقوق في المؤسسة الوقفية، وفي مقدمتهم الواقفون والموقوف عليهم، وذلك في إطار من الشفافية الكاملة والكفاءة العالية. فضلاً عن تحقيق مصالح مختلف الأطراف والجهات المتعاملة مع المؤسسة الوقفية.
- صياغة قواعد ناظمة تقوم عليها حوكمة المؤسسات الوقفية من جهتين: من جهة القيم والمبادئ المؤطرة لعمل المؤسسة الوقفية، ومن جهة الهياكل والإجراءات التنظيمية التي يجري وفقها تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسة.

منهجية البحث:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وإلى المنهج التأصيلي.

أما المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت عليه لاستعراض وتحليل وتوضيح القواعد والمبادئ والأسس التي تقوم عليها الحوكمة بشكل عام، وكيفية تطبيقها على المؤسسات

الوقفية، وبيان متطلبات هذا التطبيق.

وأما المنهج التأصيلي فالاستناد عليه من خلال إرجاع القواعد التي تقوم عليها الحوكمة إلى أصول شرعية تبرز الموقف الشرعي من علاقة الوقف بالحوكمة، وذلك في الأحكام الفقهية للوقف من جهة، وفي المقاصد العامة والخاصة للوقف من جهة ثانية.

الدراسات السابقة وصلات البحث بها:

هناك دراسات كثيرة تناولت الحوكمة بشكل عام، وركزت على تطبيقها في مجال الشركات والقطاع الربحي، وقد وقف الباحث على عدد من الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات الوقفية، واستفاد منها، وحاول الإضافة فيما لم تتناوله، وفق الآتي:

- **دراسة الدكتور عمر بن محمد فرحان بعنوان: «حوكمة المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية»**. وهي من منشورات مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف لعام ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م. وتعدّ من أحدث الدراسات. ويشترك البحث مع هذه الدراسة في تناول مفهوم الحوكمة وحوكمة الأوقاف والمبادئ التي تقوم عليها. ويختلفان في كون تلك الدراسة ركزت على تطبيق الحوكمة على المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية. في حين ركز هذا البحث على الجانب التأصيلي لقواعد حوكمة المؤسسات الوقفية بعامة.

- **دراسة الدكتور سامي محمد الصلاحات بعنوان: «حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسة»**. وهي أيضًا من منشورات مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف لعام ١٤٣٩ه/٢٠١٨م. وقد تضمنت تلك الدراسة حديثًا عن ارتباط الوقف بالحوكمة من حيث المحددات الداخلية والخارجية لمؤسسة الأوقاف ومتطلبات حوكمتها وحوكمة إدارتها، والمعالم الأساسية لضبط الحوكمة في المؤسسة بما يؤدي إلى تطويرها في بنيتها التنظيمية والقانونية واللائحية وأنماط العمل فيها. وعالجت الدراسة أثر الحوكمة في تحقيق الشفافية الوقفية ومقاصد الواقفين، واختتمت بالحديث عن تطبيقات الحوكمة ومعوقاتها في أنظمة وعمليات الأوقاف.

ويمكن القول: إن تلك الدراسة حاولت الإحاطة بمختلف جوانب الحوكمة في المؤسسات الوقفية، وهو ما حال دون التوسع في الجانب التأصيلي بالرغم من حضوره في أثناء الدراسة.

لذلك حاول هذا البحث استدراك النقص الحاصل بهذا الخصوص، مع التركيز على الجانب الأساس وهي القواعد التي تخضع لها حوكمة المؤسسات الوقفية.

- **دراسة من إعداد كل من الدكتور فؤاد بن عبدالله العمر والأستاذة باسمة بنت عبدالعزيز المعود، بعنوان: «قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف أنموذجًا»**. صدرت هذه الدراسة عام ١٤٣٦هـ ضمن سلسلة إصدارات كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام بن محمد سعود الإسلامية- الرياض بالمملكة العربية السعودية. وقد رصدت الدراسة واقع تطبيق قواعد الحوكمة في بعض مؤسسات الوقف للوقوف على بعض فوائدها. كما تناولت بالتحليل المكونات الأساسية للحوكمة في مؤسسة الوقف. وركزت على القواعد التي اقترحتها لتطبق على الحوكمة في مجلس النظارة وفي الإدارة التنفيذية.

ومن أبرز ما تشترك فيه الدراسة مع هذا البحث هو الجانب التأصيلي لتطبيق مبادئ الحوكمة في الأوقاف. وإن كانت الدراسة قد قامت بذلك من خلال تحليل اتجاهات الحوكمة في الإسلام بعامة، قبل أن ترصد هذه المبادئ في إدارة الأوقاف وهو المجال الذي اختلفت فيه بعض زوايا النظر بين الدراسة وهذا البحث دون نكران استفادة الباحث من بعض ما جاء في الدراسة خاصة.

خطة البحث:

ينتظم هذا البحث -بعد مقدمته- في تمهيد، وخمسة مباحث وخاتمة. وقد خصص التمهيد للإطار المفاهيمي من خلال التعريف بالكلمات المفاتيح المكونة لعنوان البحث وهي: الوقف، والمؤسسة، والحوكمة، والقواعد. وجاءت المباحث الخمسة على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** مفهوم حوكمة المؤسسات الوقفية ومقاصدها

- **المبحث الثاني:** الأسباب الداعية إلى حوكمة المؤسسات الوقفية.
- **المبحث الثالث:** دراسة تأصيلية للصلات بين الوقف والحوكمة.
- **المبحث الرابع:** متطلبات حوكمة المؤسسات الوقفية.
- **المبحث الخامس:** صياغة عامة لقواعد حوكمة المؤسسة الوقفية

وأما الخاتمة فخصصت لنتائج البحث وتوصياته.

تمهيد

خصص هذا التمهيد للإطار المفاهيمي للبحث من حيث توضيح مفهوم كل من الوقف (أولًا)، والمؤسسة (ثانيًا)، والحوكمة (ثالثًا)، والقواعد (رابعًا).

أولًا: مفهوم الوقف:

من المعلوم أنّ هناك تعددًا واختلافًا في التعاريف التي أوردها الفقهاء للوقف، بحسب الزاوية التي ينظر إليها صاحب كل تعريف، وبحسب تباين اتجاهات الفقهاء ومذاهبهم ومستنداتهم، إلا أنني لن أقف عند هذه التعريفات الفقهية التي تعجّ بها كتب الفق[(١)]، وإنما سأكتفي بتعريف يتميز بكونه مختصرًا وجامعًا ولا يثير إشكالًا، وهو التعريف الذي عرّف به ابن قدامة الوقف بأنه: «**تحبيس الأصل، وتسبيل الثمرة**»[(٢)]. وهو تعريف مستقى من حديث النبي ﷺ لعمر بن الخطاب رضي الله عنه، لما سأله عن كيفية التصرف في أرضه التي أصابها بخيبر، فقال له ﷺ: «احبس أصلها، وسبّل ثمرتها»[(٣)].

(١) انظر: أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، د. محمد عبيد الكبيسي. مطبعة الإرشاد-بغداد ١٩٧٧م، الجزء الأول، ص٥٨-٨٦؛ أحكام الوقف، زهدي يكن، المكتبة العصرية- بيروت، ص٧-١٠؛ المختصر النفيس في أحكام الوقف والتحبيس، أبو عبدالرحمن محمد عطية، دار ابن حزم- بيروت، ١٩٩٥م، ص١٣-١٤؛ كتاب الإسعاف في أحكام الأوقاف. للإمام الفقيه برهان الدين إبراهيم بن موسى الطرابلسي الحنفي، مكتبة الطالب الجامعي- مكة المكرمة ١٩٨٥م، ص٣؛ الوصايا والأوقاف في الفقه الإسلامي، د. محمد كمال الدين إمام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع- بيروت، ١٩٩٨م، ص١٤٣.

(٢) المغني، ابن قدامة المقدسي، مكتبة القاهرة، الطبعة: ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م، ج٦، ص٣.

(٣) أخرجه بهذا اللفظ ابن حبان في صحيحه، برقم ٤٨٩٩؛ وأخرجه البخاري في صحيحه بلفظ: «إن شئت حبست أصلها، وتصدقت بها»، برقم ٢٧٣٧.

ومعنى «تحبيس الأصل»: أي: حبسه عن التفويت، ومنعه من المعاملات الناقلة للملكية أو التي تؤول إلى نقلها، من بيع وهبة وإرث ورهن وغيرها. وقد أكّد هذا المعنى ما ورد في تتمة حديث عمر رضي اللّه عنه سالف الذكر، الذي جاء فيه: «فَتَصَدَّقَ بِهَا عُمَرُ؛ أَنَّهُ لَا يُبَاعُ أَصْلُهَا، وَلَا يُبْتَاعُ، وَلَا يُورَثُ، وَلَا يُوهَبُ»[(١)].

وأمّا «تسبيل الثمرة» فمعناه: «جعلها مباحة؛ من: سبّلت الشيء إذا أبحته، كأنك جعلت إليه طريقًا. قوله المسبل إزاره: هو الذي يطول ثوبه ويرسله إذا مشى كبرًا وعجبًا»[(٢)].

ومعنى هذا أن الوقف يتكون من عنصرين: أولهما الأصل الذي وقف: أي المال الموقوف. والعنصر الثاني هو الثمرة: أي منفعة المال الموقوف وعائده وريعه. ومن هذا التعريف نخلص إلى أن الأصل في «الأصل الوقفي»: هو الدوام والاستمرار والبقاء والاستدامة. والأصل في «المنفعة»: هو أن يتحقق بها النفع. ولذلك لا بد من وجود نظام للإدارة يضمن المحافظة على دوام الأصل الوقفي، وتحقيق أعلى درجة من الانتفاع به. وهذا لن يكون إلا بأن تكون هذه الإدارة «إدارة رشيدة»، وهي الإدارة التي تقوم على العمل المؤسسي، وتلتزم بتطبيق ما يسمى في عصرنا بالحوكمة.

ثانيًا: مفهوم المؤسسة:

يتجاذب مصطلح «المؤسسة» مفهومان: أحدهما عام، والثاني خاص؛ فأما المفهوم العام فهو الذي يعرف المؤسسة بأنها: «أيّ آلية للتنظيم والتعاون الاجتماعي التي تحكم سلوك الأفراد داخل مجتمع إنساني معين. وعادة ما يستخدم مصطلح «المؤسسة» للدلالة على العادات وأنماط السلوك المهمة للمجتمع، فضلًا عن المنظمات الرسمية سواء أكانت حكومية أم خاصة[(٣)].

---

(١) أخرجه بهذا اللفظ مسلم في صحيحه، برقم ١٦٣٢؛ وأخرجه البخاري في صحيحه بلفظ: «فَتَصَدَّقَ بِهَا عُمَرُ، أَنَّهُ لاَ يُبَاعُ وَلاَ يُوهَبُ وَلاَ يُورَثُ»، برقم ٢٧٣٧؛ وأخرجه الترمذي في سننه بلفظ: «فَتَصَدَّقَ بِهَا عُمَرُ أَنَّهَا لَا يُبَاعُ أَصْلُهَا، وَلَا يُوهَبُ»، برقم ١٣٧٥؛ وبنفس اللفظ أخرجه أبو داود في سننه؛ برقم ٢٨٧٨؛ والبيهقي في سننه، برقم ١١٨٨٧.

(٢) فتح الباري شرح صحيح البخاري، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني، دار المعرفة - بيروت، ١٣٧٩م، ج١، ص١٢٩.

(٣) الولاية والنظارة المؤسسية على الوقف: دراسة فقهية، د. محمد بن سعد الحنين، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف - الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد السادس من سلسلة إصدارات ساعي العلمية، الطبعة الثانية: ١٤٣٩هـ/٢٠١٨م، ص٤٩.

وأما المفهوم الخاص فهو مفهوم معقد؛ لأنه يختلف من مجال إلى مجال، بل إن التعاريف تختلف داخل المجال الواحد بسبب اختلاف الآراء وتعدد النظريات وتباين التوجهات. وطلبًا للاختصار والوضوح نكتفي بتعريف للمؤسسة يجمع مجال الاقتصاد ومجال الإدارة، لارتباط هذين المجالين الوطيد بمؤسسة الوقف؛ فالمؤسسة بهذا هي: «كل وحدة قانونية سواء أكانت شخصًا ماديًا أم معنويًا، تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلعًا أو خدمات بغرض الربح، أو يكون الغرض غير ربحي»[(١)].

ويتضح من خلال هذا التعريف أن أهم ما تتميز به المؤسسة هو كونها وحدة متجانسة، يعترف بها القانون، فيكسبها شخصية قانونية تمكنها من اتخاذ قراراتها باستقلال، من أجل القيام بالنشاط الذي يمكنها من تحقيق المرامي والأهداف التي وجدت لتحقيقها.

إذًا المعنى الخاص للمؤسسة هو كل منظمة أو قطاع أو نشاط يقوم على العمل المؤسسي، وهو العمل الذي يتنافى مع العمل الفردي من جهة، ومع العمل المركزي والبيروقراطي للإدارات الحكومية من جهة ثانية.

إن العمل المؤسسي يقوم على «وجود هيئات مستقلة تمارس صلاحيات واختصاصات نوعية على مستوى الدولة عامة، أو في نطاق إقليم أو أكثر من أقاليمها.. وينطبق عليها اصطلاح اللامركزية الإدارية بحكم استقلالها عن الحكومة المركزية أو السلطات المحلية واضطلاعها باختصاصات محدودة على أساس وظيفي»[(٢)].

ولذا تكون المؤسسة الوقفية بالمعنى العام للمؤسسة هي الجهة التنظيمية التي تتخذ من الوقف نشاطًا لها، دون النظر إذا ما كانت الإدارة في هذه الجهة تحصل من خلال النظارة الفردية أو الجماعية أو الحكومية أو المؤسسية.

أما المؤسسة الوقفية بالمعنى الخاص للمؤسسة فهي تقتصر على الأطر التنظيمية التي تتولى تدبير الشأن الوقفي باعتماد العمل المؤسسي القائم على الاستقلال والمهنية والتميز الوظيفي. أو بعبارة أوسع تفصيلًا هي: «هيكل تنظيمي ذو شخصية اعتبارية،

(١) المرجع السابق، ص٥٢.

(٢) المؤسسات العامة في فرنسا، قاسم جميل قاسم وفتحي زيتون، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية-عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية، ١٩٨١م، ص٧.

وذمة مالية مستقلة، هدفه المحافظة على الأوقاف وتنمية أصولها، وصرف ريعها في مصارفها المحددة، والالتزام بالشروط الشرعية، مع تحقيق الفاعلية والكفاءة اللازمة، وحماية حقوق المتأثرين بالمؤسسة ومصالحهم»[(١)].

ورغم أن المفروض أن يكون التعامل مع المؤسسة الوقفية بالمعنى الخاص للمؤسسة انسجامًا مع أصل نشأة الوقف (الوقف وليد إرادة حرة للواقفين)، وحاجاته (يحتاج الوقف إلى أعلى درجات الرشد في الإدارة)، وخصوصياته (الوقف مؤسسة خيرية واستثمارية في نفس الوقت)، وحتى بالنظر إلى تطوره ومآلاته[(٢)]؛ إلا أن الواقع لا يرتفع من حيث إنه لا يزال هناك إلى اليوم عدد من الأوقاف في العالم العربي والإسلامي لا يخضع للعمل المؤسسي، وإنما هو قسمة بين الإدارة الفردية والإدارة الحكومية. ولا يمكن أيضًا الانتظار إلى أن تستوي الأمور كلها. بل يجب الاشتغال على تصحيح معطيات الواقع بالتوازي مع محاولة الارتقاء به في حدود ما هو ممكن، وذلك من أجل تحقيق التراكم المطلوب لأيّ تغيير جدي ومجدي.

ولذا أتى هذا البحث ليتعامل مع المؤسسة الوقفية انطلاقًا من مفهومها العام للنظر في الإمكانات المتاحة لتطبيق الحوكمة داخل تلك المؤسسات.

ثالثًا: مفهوم الحوكمة:

الحوكمة في اللغة:

إن كلمة «الحوكمة» لا وجود لها في معاجم اللغة وقواميسها؛ والسبب في ذلك أنها

(١) التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين: نظم حماية حقوق أصحاب الشأن (الواقفين والموقوف عليهم) في إدارة ومتابعة شؤون الوقف وسلطاتهم، د. محمد رمضان، مجلة «أوقاف»، العدد ٣١، السنة السادسة عشرة، صفر ١٤٣٨هـ/٢٠١٦م، ص٦٣.

(٢) لا يمكن لأي متتبع للشأن الوقفي في العالم العربي والإسلامي إلا أن يسجل بكل إيجابية وارتياح الخطوات الكبيرة التي حصلت في مسار تدعيم العمل المؤسسي للأوقاف. حيث نشهد باستمرار ازدياد عدد الدول التي تقتنع بأهمية وجود هيئات مستقلة لتدبير الشأن الوقفي بعيدًا عن السيطرة الحكومية والبيروقراطية الإدارية، وإيمانًا بضرورة الإدارة الاحترافية لهذا القطاع الحيوي حتى يضطلع بالمهام الموكولة إليه، ويحقق الأهداف المرجوة منه. ولئن كانت الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت هي السباقة إلى وضع اللبنة الأولى في هذا الصرح؛ فإنها سنّت بذلك سنة حسنة ما لبثت دول أخرى أن حذت حذوها، خصوصًا في دول الخليج العربي، وآخرها المملكة العربية السعودية التي أنشأت هيئة عامة للأوقاف، وأصدرت نظامها بمقتضى المرسوم الملكي رقم (م/١١) بتاريخ ١٤٣٧/٠٢/٢٦هـ.

كلمة مستحدثة ودخيلة على اللغة العربية من لفظها الأصلي في اللغة الإنجليزية -go vernanace الذي «ترجم بترجمات عدّة، مثل: الإدارة الرشيدة، والضبط المؤسسي، والإدارة الجيدة، والتحكم المؤسسي، والحاكمية المؤسسية، وغيرها من المصطلحات (...)، ويمكن استخلاص أن مصطلح (الحوكمة) في اللغة لا يخرج عن مفهوم الرشد والانضباط والسيطرة المؤسسية»[١].

وإن أقرب الألفاظ في اللغة العربية إلى لفظ «الحوكمة» هي «الحكمة» و«الإحكام». وهما متقاربان في المعنى؛ فالحكمة قيل هي: «العدل الذي يدعو إِلَى الخير والرشد ومحامد الأخلاق»[٢]. وقيل هي: «العلم بحقائق الأشياء على ما هي عليه، والعمل بمقتضاها»[٣]، وقيل هي: «معرفَة أَفْضَلِ الأَشْياء بِأَفْضَلِ العُلُوم. ويُقال لِمَنْ يُحْسِنُ دَقائقَ الصِّناعات ويُتْقِنُها: حَكِيمٌ»[٤]. أي أنّ الحكيم هو: «المتقن للأمور، وقد (حَكُمَ) من باب ظَرُفَ أي صار حكيمًا، و(أحكمه فاستحكم) أي صار (مُحْكَمًا)»[٥]. وقيل أيضًا: الحكيم: «المتيقظ والمتنبّه»[٦].

والإحكام: بمعنى الإتقان. و»(أحكمه) إحكامًا: (أتقنه). ومنه قولهم للرجل إذا كان حكيمًا: قد أحكمته التجارب (فاستحكم)»[٧]. وقال آخرون: الحكيم معناه في كلام العرب: المتقن للعلم الحافظ له. أُخِذَ من قول العرب: قد أحكمتُ [الأمر] والعلم: إذا

(١) حوكمة المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية، د. عمر بن محمد بن عبدالعزيز فرحان، منشورات مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف-الرياض/ السعودية، العدد ٣٣ من سلسلة دراسات ساعي العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م، ص٥٨.

(٢) مشارق الأنوار على صحاح الآثار، أبو الفضل عياض اليحصبي السبتي، المكتبة العتيقة- تونس، ودار التراث- القاهرة، الطبعة: ١٩٧٨م، ج١، ص١٩٤.

(٣) تاج العروس من جواهر القاموس، محمّد مرتضى الحسيني الزَّبيدي، تحقيق: عبدالعليم الطحاوي، إصدارات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب- الكويت، الطبعة الأولى: ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م، ج٣١، ص٥١٢.

(٤) المرجع السابق، ج٣١، ص٥٢١.

(٥) مختار الصحاح، زين الدين أبو عبدالله محمد الحنفي الرازي، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية - بيروت، الدار النموذجية - صيدا. الطبعة: الخامسة، ١٤٢٠هـ/١٩٩٩م، ص٧٨.

(٦) الزاهر في معاني كلمات الناس، محمد أبو بكر الأنباري، تحقيق: د. حاتم صالح الضامن، مؤسسة الرسالة - بيروت، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م، ج١، ص١٠٩.

(٧) تاج العروس من جواهر القاموس، محمّد مرتضى الحسيني الزَّبيدي، ج٣١، ص٥١٣.

أتقنته. قالوا: فأصل الحكيم: الـمُحكِمُ، فَصُرِفَ عن: مُفعِلٍ، إلى: فَعِيلٍ»[١].

وقيل: «أَحْكَمَهُ: (مَنَعَهُ عَن الفَسادِ)، وَمِنْه سُمِّيَت حَكَمَةُ اللِّجام، (كَحَكَمَهُ حَكْمًا. و) أَحْكَمَهُ (عَن الأَمْرِ: رَجَعَهُ) ... وكُلّ مَنْ مَنَعْتَه من شيءٍ فقد حَكَّمْتَه وَأَحْكَمْتَه، قَالَ: ونَرَى أَنّ حَكَمَةَ الدّابَةِ سُمِّيَتْ بِهَذَا المَعْنَى؛ لأنّها تَمْنَعُ الدابَّةَ من كَثِيرٍ من الجَهْلِ»[٢].

الحوكمة اصطلاحًا:

لا تبتعد الحوكمة في معناها الاصطلاحي المعاصر كثيرًا عن معنى الإحكام والإتقان والتصرف بعلم ومعرفة وحكمة وكياسة ورشد ونباهة ويقظة وفطنة. وهكذا عُرِّفَتْ بعدة تعريفات «منها ما كان تركيزه على أهداف الحوكمة، ومنهم من كان تركيزه في التعريف على توجيه أداء الشركة، وآخرون انصبَّ تركيزهم على ضبط العلاقة بين أطراف الحوكمة»[٣].

ومن هذه التعريفات تعريف الحوكمة بأنها: «نظام بشري من خلاله يتم توجيه المؤسسة والرقابة عليها ومساءلتها عن تحقيق غاياتها»[٤].

ومن أبرز التعريفات التي تجمع مختلف الأبعاد في الحوكمة تعريفها بأنها: «نظام يتم من خلاله تسيير وضبط أعمال المنظمة وفقًا لقواعد ومعايير معينة، بما يسمح بالرقابة على الأداء، ويعمل على تبني قيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة»[٥].

رابعًا: مفهوم القواعد:

عُرّفت «القواعد» في معاجم اللغة بأنها: جمع قاعدة وهي: «أصل الأس، والقواعد:

(١) الزاهر في معاني كلمات الناس، محمد أبو بكر الأنباري، ج١، ص١٠٩.

(٢) تاج العروس من جواهر القاموس، محمّد مرتضى الحسيني الزَّبيدي، ج٣١، ص٥١٤.

(٣) حوكمة الأوقاف: دراسة تأصيلية مقارنة، د. عبدالمحسن بن محمد بن عثمان المحرج، أطروحة قدمت استكمالًا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الشريعة والقانون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، الرياض/ السعودية، ١٤٣٧هـ/٢٠١٦م، ص٩٨.

(٤) ملخص الدليل الإرشادي لحوكمة المؤسسات وفق المعيار العالمي ISO ٣٧٠٠٠، منشورات الجمعية السعودية للحوكمة، ٢٠٢٢م، ص٢.

(٥) حوكمة المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية، د. عمر بن محمد بن عبدالعزيز فرحان، ص٦٥.

الأسس، وقواعد البيت أسسه. وفي التنزيل: ﴿وَإِذْ يَرْفَعُ إِبْرَاهِيمُ الْقَوَاعِدَ مِنَ الْبَيْتِ وَإِسْمَاعِيلُ﴾؛ وفيه: ﴿فَأَتَى اللَّهُ بُنْيَانَهُم مِّنَ الْقَوَاعِدِ﴾، قال الزجاج: القواعد أساطين البناء التي تعمده»[١]. و«قعائِدُ الرَّمْلِ وقواعِده: ما ارتكن بعضه فوق بَعْض. وقواعِدُ الهَوْدجِ: خشباتٌ أربعٌ مُعْتَرِضاتٌ في أسفلِه قد رُكِّب الهَودجُ فيهِنَّ»[٢].

والقواعد اصطلاحًا عرّفها الكفويّ في الكليات بأنها: «قضية كلية من حيث اشتمالها بالقوة على أحكام جزئيات موضوعها، وتسمى فروعًا (...) وهي الأساس والأصل لما فوقها، وهي تجمع فروعًا من أبواب شتى»[٣]. فالقاعدة في الاصطلاح إذًا هي: «أمر كلّيّ ينطبق على جزئيّات»[٤].

إن هذا التعريف «يدخل فيه جميع أنواع القواعد، سواء أكانت لغوية أم عقلية، أم قواعد عامة في العلوم العصرية»[٥]، ولذلك تعرّف القاعدة الفقهية بأنها: «الحكم الفقهي الكلي الذي ينطبق على مسائل كثيرة في عدد من الأبواب الفقهية»[٦].

فالمقصود بقواعد الحوكمة هي ما تنبني عليه الحوكمة من مبادئ وأسس ونظم وإجراءات. على أن هناك من لا يميز بين قواعد الحوكمة ومبادئها؛ بسبب كون قواعد الحوكمة ما هي إلا صياغة للمبادئ والقيم التي تقوم عليها في إطار محدد أو مجال معين.

(١) لسان العرب، محمد ابن منظور، دار صادر- بيروت/لبنان، الطبعة: الثالثة، ١٤١٤ هـ، ج٣، ص٣٦١.

(٢) العين. أبو عبدالرحمن الخليل الفراهيدي، تحقيق: د. مهدي المخزومي و د. إبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال. ج١، ص١٤٣.

(٣) الكليات معجم في المصطلحات والفروق اللغوية، أيوب الكفوي، تحقيق: عدنان درويش ومحمد المصري، مؤسسة الرسالة- بيروت/ لبنان، الطبعة الثانية، ١٤١٩ه/١٩٩٨م. ص٧٢٨.

(٤) معجم اللغة العربية المعاصرة. د. أحمد مختار عبدالحميد عمر. عالم الكتب- القاهرة/ مصر، الطبعة: الأولى، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م. ج٣. ص١٨٤٢.

(٥) القواعد والضوابط الفقهية وأثرهما في أحكام الأوقاف ومدوناتها، حبيب غلام رضا ناميلتي، سلسلةُ الرسائل الجامعية (٢٤)، مشروع مداد الوقف، ضمن منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، الطبعة الأولى، ١٤٤١ه/ ٢٠١٩م. ص٢٠.

(٦) التجديد في القواعد الفقهية للمعاملات المالية وتطبيقاتها المعاصرة، رياض منصور الخليفي، مكتبة الإمام الذهبي- الرياض/ المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٤٤١ه/٢٠٢٠م، ص١٥.

المبحث الأول:

مفهوم حوكمة المؤسسات الوقفية ومقاصدها

سنحاول في البداية إيضاح المقصود بحوكمة المؤسسات الوقفية (المطلب الأول)، قبل أن نبين أبرز المقاصد المرجوة من تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات (المطلب الثاني)

المطلب الأول:

مفهوم حوكمة المؤسسات الوقفية

لقد عُرِّفَتْ حوكمة مؤسسة الوقف بعدة تعريفات تشترك في بعض الأمور، وتختلف في أمور أخرى. ومن ذلك تعريفها بما يلي:

١. القواعد والإجراءات التي تضبط أدوار ومسؤوليات الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف بما يحقق مقاصد الوقف[(١)].

٢. الهياكل والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها التحكم في مؤسسة الوقف وتوجيهها اعتمادًا على مبادئ الحوكمة[(٢)].

٣. نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع[(٣)].

ومن جهتنا يمكن أن نعرف حوكمة المؤسسات الوقفية بكونها: منظومة من المبادئ والقيم والهياكل والعلاقات والإجراءات التي من خلالها يجري التحكم في عمل هذه المؤسسات بما يحقق أهداف الوقف ومقاصده، ويسمح بتطويره، والثقة فيه والتشجيع عليه.

(١) حوكمة المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية، عمر بن محمد بن عبدالعزيز فرحان، ص٦٥.

(٢) قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجا، د. فؤاد بن عبدالله العمر - أ. باسمة بنت عبدالعزيز المعود، سلسلة إصدارات كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام بن محمد سعود الإسلامية- الرياض/ السعودية، ١٤٣٦هـ، ص٣٣.

(٣) حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسة: معايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير إدارة المؤسسة الوقفية واستثماراتها، د. سامي محمد الصلاحات، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف- الرياض/ السعودية، العدد الخامس من سلسلة إصدارات ساعي العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٣٩ه/٢٠١٨م، ص٤٤.

إن ميزة هذا التعريف أننا حاولنا تضمينه أهم الأمور اللازمة لقيام حوكمة المؤسسات الوقفية، ونجملها في ما يلي:

١. ضرورة وجود مجموعة من المبادئ والقيم، وهي وإن كانت لا تختلف عن تلك التي تقوم عليها الحوكمة بشكل عام -كما سنرى- إلا أنه يجب أن تكيف على أساس خصوصيات الأوقاف، حتى تنسجم معها، وحتى لا تكون كمن يرتدي بذلة جديدة لكنها على غير مقاسه.

٢. لتنزيل تلك المبادئ والقيم لا بد من صياغة هياكل تنظيمية، وتوضيح طبيعة الصلات التي يجب أن تحكم مختلف مكونات المؤسسة الوقفية، ووضع إجراءات عملية كفيلة بترجمة مبادئها وقيمها على أرض الواقع.

٣. يجب ألا يكون الهاجس هو التقيد بمعايير الحوكمة في حد ذاتها، بل بارتباط مع أهدافها التي لخصناها في ثلاثة أهداف هي: تحقيق مقاصد الوقف، وتطويره، والتشجيع عليه.

وهذا ما سنفصله في العنوان الموالي.

المطلب الثاني:
أهداف حوكمة المؤسسات الوقفية ومقاصدها

إن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية -كما سلف- ليس هدفًا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لأهداف وغايات مهمة، يتعين أن نضعها دائمًا نصب أعيننا؛ لكون هذه الأهداف بمثابة البوصلة الموجهة للعملية برمتها، والميزان الذي توزن به فعاليتها وجدواها.

ويرى الباحث أن هذه الأهداف لا تخرج عن تحقيق الغاية التي تنشدها الأطراف المعنية بالوقف، أو ما يسمى بأصحاب المصالح المشتركة في المؤسسة الوقفية، وهم: الواقفون، والموقوف عليهم، والعاملون، والعملاء، والدولة، والمجتمع.

فالواقفون لا يتولون في الغالب النظارة على أوقافهم. ولذا يهمهم أن تدار أوقافهم باحترافية ومهنية عالية، وتحقق مقاصدها، وتوفي أغراضها. وهذا لن يتحقق إلا بالحوكمة التي ستؤدي إلى تعزيز الثقة بين الواقفين والمؤسسة الوقفية، وتجعلهم يطمئنون على استدامة أوقافهم. وما قيل عن الواقفين يقال عن ورثتهم من بعد موتهم

وأما الموقوف عليهم فبكونهم المستفيدين مباشرة من نماء الوقف واستدامته كذلك يتضررون من انكماش الوقف وضعف عائداته واندثاره، لذا كان من مصلحتهم حوكمة المؤسسة الوقفية؛ لأن الحوكمة تقوم على الفعالية والكفاءة والاقتصاد، مما يؤدي إلى تعظيم منفعة الوقف، والزيادة في عائداته واستدامتها، وهو ما يخدم ابتداءً مصالح الموقوف عليهم. كذلك تقتضي الحوكمة اعتماد سياسة واضحة بشأن التوزيع على مصارف الوقف، وفي هذا تحقيق لمصالح المستحقين.

أما العاملين في المؤسسة الوقفية فإنهم رأسمالها البشري والعنصر الأساس لاستمرار نشاطها وتطويره. وأهداف الحوكمة هنا تكون في استقطاب أفضل الخبرات لتحقيق أغراض الوقف، والحفاظ على الكوادر المتميزة وتدريبها وتطوير مهاراتها والحفاظ على ولائها للوقف، وهذا ما يستوجب اعتماد سياسة للموارد البشرية تراعي طبيعة سوق العمل، والمنافسة فيه، وتسعى باستمرار لتحسين بيئة العمل، وجعلها بيئة صحية يسودها الشعور بالانتماء، ويحكمها الوضوح والمساواة، ولا سيما ما يخص الامتيازات والمكافآت التي يتعين أن تكون وفقًا لمبدأ تحقيق الأهداف الوظيفية.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب وضع آلية مناسبة لقياس رضا العاملين وسبل رفع مستواه. كما يستوجب الإنصات لشكاواهم وتظلماتهم، وضمان معاملتهم بالعدل، وضمان وصول الشكوى إلى الجهة المعنية بحلها دون تعسف أو تحيّز في المصلحة أو تعارض فيها. وبالموازاة يتعين اعتماد سياسة إحلال وظيفي للموظفين الذين يشغلون وظائف مهمة تحول دون وقوع فراغ وظيفي.

وأما العملاء، وهم المتعاملون مع المؤسسة الوقفية وموردوها. ونقصد بهم أولئك الذين يتعاملون مع المؤسسات الوقفية للحصول على الخدمات والسلع التي تسوقها هذه المؤسسات من (إيجار، بويع غلال،....). أما الموردون فهم الذين تتعامل معهم المؤسسات الوقفية لتوفير احتياجاتها.

فمن مصلحة هؤلاء أن تكون الخدمات والسلع الصادرة عن مؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة، وفي مقدمتها جودة المنتجات. ومن مصلحة موردي المؤسسات الوقفية أن يتعاملوا مع مؤسسات محوكمة؛ لأنها في هذه الحالة ستكون هناك آليات واضحة وشفافة وعادلة للعقود والمعاملات. ومن ثم كان من أهداف حوكمة المؤسسات الوقفية مكافحة الاحتيال والفساد وتجنب حالات تعارض المصالح.

وأما الدولة فإن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية يهدف إلى تعميق إسهامات هذه المؤسسات في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مما يأتي بتعويض قصور الدولة وعجزها عن الوفاء بالخدمات العامة إن حصل.

وهذا يستلزم من الدولة أن تقدم للوقف الامتيازات والإعفاءات اللازمة للتحفيز عليه ودعمه، كالإعفاء من الضرائب، والرسوم القضائية ونحو ذلك. كما يتعين أن تضمن الدولة استقلالية الأموال الوقفية عن أموال الدولة، ولا سيما في ظل الإدارة الحكومية المباشرة للأوقاف. وأن تسعى إلى التحول من نموذج النظارة المباشرة للأوقاف إلى نموذج يكون لها فيه إشراف ورقابة على أعمال النظار، وتنظيم القطاع الوقفي من خلال هيئة رقابية مستقلة تختص بتقديم أوجه الرعاية للأوقاف، وتذليل الصعوبات التي تواجهها، وتقديم الدعم لها، وضمان سلامة أعمالها.

وأخيرًا تفضي أهداف حوكمة المؤسسات الوقفية في المجتمع إلى تعزيز ثقة الناس في الوقف، وانتشار ثقافته، وزيادة الإقبال عليه، انطلاقًا من كون الحوكمة ستؤدي إلى إكساب المؤسسات الوقفية سمعة جيدة، وتحسين صورتها في المجتمع، وستدعم رقابة المجتمع والرأي العام على هذه المؤسسات بما يؤدي إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وكون الدعم والبرامج هو الأكثر نفعًا للمجتمع، والأكثر مراعاة لاحتياجاته.

المبحث الثاني:

الأسباب الداعية إلى حوكمة المؤسسات الوقفية

يمكن تقسيم الأسباب التي تدعو إلى حوكمة المؤسسات الوقفية إلى نوعين: أسباب مرتبطة بواقع أغلب هذه المؤسسات، وما أسفر عنه غياب الحوكمة فيها من سلبيات وإهدار للفرص (المطلب الأول). وهناك أسباب لها ارتباط بضرورة تطوير المؤسسات الوقفية لمواكبة التحديات المعاصرة (المطلب الثاني).

المطلب الأول:

الأسباب المرتبطة بواقع المؤسسات الوقفية

لقد عانت وما تزال تعاني أغلب المؤسسات الوقفية في العالم العربي والإسلامي من اعتمادها على أساليب تقليدية في الإدارة والتسيير، فهي إما إدارة فردية خاصة،

وإما إدارة حكومية، وكلاهما أفرز عددًا من العيوب والسلبيات.

فتجربة الإدارة الفردية للأوقاف أظهرت أن عدم وجود قواعد واضحة للحوكمة فسح الباب مشرعًا أمام التسيب في إدارة الأوقاف، وهذا أدى إلى «تفشي فساد نظار الأوقاف عامة، والأهلية منها خاصة، وكثرة شكاوى المستحقين ضدهم، وتراكمها لسنوات طويلة أمام المحاكم، إضافة إلى كثرة المنازعات بين المستحقين في ريع الوقف الواحد؛ وهي أمور أدت إلى ضعف الإدارة الأهلية للوقف، وزيادة الأعباء الملقاة على عاتق الجهاز القضائي دون طائل»[(١)].

وأمام هذا الوضع أصبح جهاز القضاء الذي كان مكلفًا بالرقابة على الإدارة الفردية للأوقاف العامة عاجزًا عن الاضطلاع بأمانته على أكمل وجه، نظرًا إلى كثرة العيوب التي اعترت هذه الإدارة. وكان ذلك مسوّغًا كافيًا لكثير من الدول كي تتدخل بإعادة تنظيم قطاع الأوقاف.

غير أن الاتجاه الذي اتخذه تدخل الدولة في هذا الصدد نحا منحى إنشاء أجهزة رسمية «إدارة حكومية مركزية» تختص بتسيير شؤون الأوقاف وتدبير أمورها، ليس بكونها البديل الأمثل للإدارة الفردية، بل بالنظر إلى ظهور رغبة لدى بعض الحكومات في التحكم بهذه الأوقاف.

وتشترك الإدارة الحكومية مع الإدارة الفردية في ضعف التقيد بمبادئ الحوكمة الذي تجسده أوجه القصور والخلل التي أبانت عنها التجارب في عدد من الدول، والتي لخصها أحد الباحثين[(٢)] فيما يلي:

- الغموض الكبير حول حجم الأصول الوقفية، وتفاصيلها ذات الصلة بأماكنها، وطرق إدارتها، وعوائدها، وسياسات استثمارها، وسياسات توزيع ريعها، وتنميتها، وصيانتها، وحجم المستثمر منها.
- الإدارة غير المنتظمة لأصول الأوقاف.
- افتقاد نظام محاسبة لتسجيل المعاملات المالية، واختلاط حسابات الوقف

(١) التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، د. ابراهيم البيومي غانم، مجلة المستقبل العربي، العدد ٢٧٤، السنة ٢٤، ديسمبر ٢٠٠١، ص١١٤.

(٢) التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين: نظم حماية حقوق أصحاب الشأن (الواقفين والموقوف عليهم) في إدارة ومتابعة شؤون الوقف وسلطاتهم، د. محمد رمضان، ص٥٨-٥٩.

بغيرها.

- تعارض التقارير المالية وتأخرها وغياب كامل للمعلومات السنوية غير المالية.
- وجود تباين في مستوى الإفصاح، وتدنٍ في الشفافية.
- تفشي الفساد وفقدان الخبرة لدى كثير من نظار الوقف.

ويضاف إلى ما سبق أن الإدارة الحكومية تزيد على الإدارة الفردية بعدد من السلبيات، منها: سيطرة المركزية والبيروقراطية والتعقيدات الإدارية. وهكذا تنعكس مركزية القرار سلبًا على أداء الوقف لرسالته؛ لأن إدارة الأموال الاستثمارية للأوقاف من قبل الإدارة المركزية تجعل الإدارات الإقليمية لا تتمتع إلا بصلاحيات قليلة[(١)]؛ مما يمنع من استجابة الوقف بالسرعة والفعالية المطلوبتين للحاجات الملحة على الصعيد المحلي. كما أن عدم وجود معايير نوعية خاصة لشغل وظائف قطاع الأوقاف والتوظيف طبقًا للقواعد المعمول بها في بقية الإدارات الحكومية، مع ضعف البرامج التدريبية والتأهيلية التي يتلقاها الموظف الحكومي عامة من شأنه أن يحول دون النهوض بهذا القطاع في إطار خصوصيته[(٢)].

وكذلك ثبت تاريخيًا أن الخلل الذي شهدته الإدارة الفردية للوقف إنما استشرى عندما وهنت رقابة القضاء على نظار الأوقاف حيث أصبحوا يتصرفون بحرية مطلقة لم يحسوا معها بأنهم متابعون بأيّة محاسبة. وهذا كان «من أهم العلل التي عاناها نظام الوقف، واتخذها الداعون إلى حلّه حجة لهم، كما تذرعت بها معظم الدول العربية لدمجه في المجال الحكومي، لتخليصه من خيانة الناظر وفساده»[(٣)].

لكن الآليات الرقابية التي اعتمدتها الأجهزة الحكومية بعدما آل إليها أمر تسيير الأوقاف تبقى في معظمها غير كافية، أو غير ذات نجاعة. فالمفروض في الرقابة الخاصة بالوقف العام أن تمكن من إعطاء صورة واضحة وشفافة عن وضعيته بما يطمئن أفراد المجتمع ويشجعهم على التحبيس دون هواجس. والواقفون والمستفيدون

(١) الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته، د. منذر قحف، مطبعة دار الفكر- دمشق، الطبعة الأولى، ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م. ص٢٨٦.

(٢) التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، إبراهيم البيومي غانم، ص١١٥.

(٣) المرجع السابق، ص١١٥.

بل عموم الناس يرغبون في معرفة ما إذا كانت الأموال الوقفية تدار بشكل جيد وطبقًا للأحكام الخاصة بها. ولذلك لا غنى عن رقابة خارجية تصاحب سير التدبير، وتتكامل مع الرقابة الداخلية، وتفعل بآليات حقيقية للمحاسبة.

المطلب الثاني:
الأسباب ذات الصلة بضرورة مواكبة المؤسسات الوقفية للتحديات المعاصرة

لعله من نافلة القول التأكيد على أن الوقف أطرته «قواعد وأحكام شرعية وليدة اجتهادات فقهية تأثرت بظروف الزمان والمكان، والأنماط القانونية والإدارية السائدة، وحجم الوقف ومقاصده في زمانها، ومن المؤكد أن ثمة حاجة ملحة لقراءة عصرية لهذه القواعد والأحكام، في ضوء متغيرات كثيرة وليدة تطورات هائلة. وتلك المتغيرات لحقت بحجم الوقف وأنماطه وأغراضه وأساليب إدارته، فضلًا عن أدواته ووسائله وآلياته»[(١)].

إن التطور الهائل الذي شهده قطاع المال والأعمال في تطبيق معايير الحوكمة والالتزام بمبادئها يطرح تحديات كبيرة على المؤسسة الوقفية؛ ذلك أن من شأن تخلفها عن مواكبة هذا التطور أن يفقدها القدرة على تجديد ذاتها من جهة. ويؤدي إلى عجزها عن منافسة المشاريع الخاصة من جهة ثانية. ويحول دون التشجيع على الوقف والإقناع بأهميته وجدواه من جهة ثالثة.

لذلك، لا مناص من تحديث المؤسسة الوقفية، وبث روح التجديد فيها، بما يضفي عليها طابعًا عصريًا متميزًا، ويؤدي إلى عقلنة تدبيرها، في إطار خصوصيات الوقف المستمدة من أحكام الفقه الإسلامي، التي لا تتنافى مع إمكان الأخذ بالأسباب التي جعلت المؤسسات الخيرية في المجتمعات الغربية تحقق الريادة. وفي مقدمة هذه الأسباب اعتماد معايير الحوكمة التي حوّلت ثقافة التبرع في أمريكا مثلًا إلى مسار «تنتهي فيه التبرعات إلى أوعية مؤسسية تتولى إعادة التوزيع وفق إستراتيجيات واضحة مبنية على دراسات ميدانية علمية تأخذ بعين الاعتبار احتياجات المجتمع الأمريكي»[(٢)].

(١) التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين: نظم حماية حقوق أصحاب الشأن (الواقفين والموقوف عليهم) في إدارة ومتابعة شؤون الوقف وسلطاتهم، د. محمد رمضان، ص٦٣.

(٢) هارفارد وأخواتها: دلالات الوقف التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية، د. طارق عبدالله، مجلة «أوقاف»،

ومما يزكي الحاجة الملحة لحوكمة المؤسسات الوقفية ما أشار إليه أحد الباحثين[1] مفصلًا، ونورده هنا مختصرًا كما يلي:

- تنامي الاتجاه نحو تأسيس المؤسسات المتخصصة لإدارة الأوقاف، وهو ما يحتاج إلى دعم نجاعتها.
- اعتراف عدد من التشريعات بالشخصية الاعتبارية للوقف وذمته المالية المستقلة، وهو ما يستلزم وجود قواعد واضحة للحوكمة تمكن جميع المتأثرين بمؤسسة الوقف من الرقابة على التصرفات التي تتيحها الشخصية الاعتبارية.
تزايد المخاطر في أداء الأعمال خاصة في استثمارات الوقف، وهو ما يستلزم
- القيام بتحليل شامل للمخاطر المختلفة مع تحديد طرق التعامل معها.
ضرورة المحافظة على سمعة مؤسسة الوقف؛ نظرًا إلى أهمية هذا الأمر في استمرار المؤسسة، وتأثيره الإيجابي في استقطاب أوقاف جديدة.
- صدور عدد من القوانين والنظم المؤطرة للوقف؛ مما يفرض على المؤسسة الوقفية الاهتمام بوظيفة الالتزام التي تتطلب التقيد بتلك القوانين والنظم.

المبحث الثالث:

دراسة تأصيلية للارتباط بين الوقف والحوكمة

سنقوم بالدراسة التأصيلية للصلة بين الوقف والحوكمة من زاويتين: ترتكز أولاهما بارتباط الأحكام الفقهية للوقف بالحوكمة (المطلب الأول)، والزاوية الثانية هي ارتباط المقاصد العامة والخاصة للوقف بالحوكمة (المطلب الثاني).

المطلب الأول:

ارتباط الأحكام الفقهية للوقف بالحوكمة

يمكننا مقاربة ارتباط الأحكام الفقهية للوقف بالحوكمة من خلال أربعة أحكام هي: الأحكام المرتبطة بأركان وشروط الوقف (أولًا)، والأحكام المرتبطة بشروط الواقفين

العدد ٢٠، السنة الحادية عشرة، جمادى الأولى، ١٤٣٢هـ/٢٠١١م. ص٥٠.

(١) قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا، د. فؤاد بن عبدالله العمر - أ. باسمة بنت عبدالعزيز المعود، ص٨٨-٩٥.

(ثانيًا)، والأحكام الخاصة بالذمة المالية للوقف (ثالثًا)، والأحكام المؤطرة للنظارة على الوقف (رابعًا).

أولًا: ارتباط أركان الوقف وشروطه بالحوكمة:

من المعلوم أنه لقيام الوقف لا بد من توافر أربعة أركان هي: الواقف، والموقوف، والموقوف عليه، والصيغة. وعند مقارنة هذه الأركان مع الحوكمة في الشركات «يتضح أن هناك تراتبية تصلح أن تقاس على الأوقاف؛ ففي الشركات هناك رأي مال، ومؤسسون، ومسهمون، وإدارة تنفيذية. فالواقف يقابله المؤسسون، والعين الموقوفة تقابل رأس المال، والموقوف عليهم يقابلهم المسهمون، والنظار تقابلهم الإدارة التنفيذية ومجالس الإدارات، والصيغة تقابلها عقود التأسيس في الشركات. وكلاهما له ارتباط بأصحاب المصالح من موظفين وعمال، وجهات ذات علاقة تعاقدية، حتى تتوسع دائرة النفع لتصل إلى العامة من المجتمع»[(١)].

ثانيًا: ارتباط الالتزام بشروط الواقفين بالحوكمة:

إن الإرادة الخيرة للواقفين هي سبب وجود الوقف بعد توفيق الله تعالى، وهو ما يفرض احترام هذه الإرادة والتقيد بها، وإعطاءها الأولية. وتتجسد إرادة الواقف فيما يشترطه من شروط في وقفه. وقد درج الفقهاء على جعل «شرط الواقف كنص الشارع». وهم يعنون بذلك أنه يجب التعامل مع شروط الواقف كما يتعامل مع النص الشرعي في وجوب العمل به، وفي المفهوم والدلالة[(٢)]. أي: «أنه يتبع في فهم شرط الواقف وتفسيره القواعد الأصولية التي يجب تحكيمها في تفسير نصّ الشارع. وأنه يجب احترامه وتنفيذه كوجوب العمل بنص الشارع؛ لأنه صادر عن إرادة محترمة»[(٣)].

إن احترام شرط الواقف أصلًا اتفق عليه الفقهاء من مختلف المذاهب، إنما هو تعبير صريح عن مبدأ أساس من أساسيات الحوكمة، وهو مبدأ الامتثال الذي يعرف على أنه: «ضَابط يساعد على تسيير نِظام العمل وفقًا لقواعد وأسس ومعايير محددة، حتى تُوفَّرَ بيئة عمل آمنة ومستقرة بشكلٍ يضمن عدم التعرض لأيّة مشكلات قانونية

(١) حوكمة الأوقاف: دراسة تأصيلية مقارنة، د. عبدالمحسن بن محمد بن عثمان المحرج، ص١٣٠-١٣١.

(٢) غمز عيون البصائر في شرح الأشباه والنظائر، أحمد بن محمد مكي، أبو العباس، شهاب الدين الحسيني الحموي الحنفي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م، ج٢، ص٢٢٨.

(٣) شرح القواعد الفقهية، أحمد بن الشيخ محمد الزرقا، صححه وعلق عليه: مصطفى أحمد الزرقا، دار القلم-دمشق/ سوريا، الطبعة الثانية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م، ص٤٨٤.

تضرّ بنظام العمل من الناحية المادية أو المعنوية»[١].

إن شروط الواقف المضمنة في صك الوقفية تمثل جانبًا مهمًا من الإطار الضابط للعمل في المؤسسة الوقفية. وهذه الشروط تتعدد وتتنوع وتختلف من بيئة إلى أخرى، ومن زمان إلى آخر، ومن واقف إلى واقف، وأحيانًا بسبب ظروف ومستجدات اللحظة التي يقرر فيها الواقف أن يقف ماله.

غير أن تنوع شروط الواقفين لا يقف عند هذا الحد، وإنما تتنوع أيضًا بحسب طبيعتها ومشروعيتها والقدرة على تنفيذها. وبهذا الخصوص، ميزت كثير من القوانين الوقفية -أخذًا بما هو مقرر في الكتب الفقهية- بين الشروط المشروعة والممكنة التنفيذ، والتي يجب إعمالها والتقيد بها، والشروط التي لها خصوصية تقتضي تعاملًا خاصًا معها، إما بالسماح بمخالفتها، وإمّا بإبطالها وحدها، أو بإبطال الوقف معها. وتتمثل هذه الشروط في الشروط الباطلة أو الفاسدة، والشروط المقيدة لحرية المستحق، والشروط المتعارضة، والشروط المجهولة[٢].

ثالثًا: ارتباط استقلال الذمة المالية للوقف بالحوكمة:

يذهب جمهور الفقهاء إلى أن الوقف يخرج المال الموقوف من ذمة الواقف، وتفرد المالكية بالقول: إن الموقوف يبقى في ملك الواقف، غير أنهم يقولون: إنّ هذا البقاء يكون تقديرًا لا حقيقة. ومعنى ذلك أن للوقف ذمة مالية مستقلة عن الذمة المالية للواقف حتى عند من يقول ببقائه على ملكه، وهي الذمة التي لا تضيع أيضًا بموت الواقف، ولا بانقراض من اشترط لهم النظارة من بعده، ولا باندثار الموقوف عليه، أو ضياع وثيقة إنشاء الوقف[٣].

---

(١) من مقال بعنوان: «٦ من أهم فوائد الامتثال في مكان العمل». منشور دون اسم كاتبه في الموقع الإلكتروني لمركز لندن بريمير سنتر، بتاريخ: ٠٨ نوفمبر ٢٠٢٢م، على الساعة ٠٨:١١ ليلًا. على الرابط:
https//:ar.lpcentre.com/articles-٦/of-the-most-impor tant-compliance-benefits-in-the-workplace

(٢) انظر تفاصيل المقتضيات القانونية المرتبطة بكيفية التعامل مع شروط الواقفين في كتاب: قوانين الأوقاف في العالم العربي والإسلامي: دراسة تحليلية مقارنة، د. عبدالرزاق بن عبدالواحد اصبيحي، منشورات مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف-الرياض/ السعودية، العدد ٣٥ من سلسلة دراسات ساعي العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م، ص١٦٩-١٨٢.

(٣) أحكام الوقف وحركة التقنين في دول العالم الإسلامي المعاصر: حالة جمهورية مصر العربية، عطية فتحي الويشي. سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف لسنة ٢٠٠٠م. الأمانة العامة للأوقاف

إن هذا الوضوح في استقلال الذمة المالية للوقف عن ذمم كل الجهات المتدخلة في شؤون الأوقاف يحقق لنا مبدأ مهمًا من مبادئ الحوكمة، وهو مبدأ الشفافية الذي يقصد به: «الوضوح في المعاملات والإفصاح عن المعلومات، مع إمكان تمحيصها ومراجعتها من جهات محايدة عدة، مما يوفر الثقة والمصداقية»[(١)].

رابعًا: ارتباط الأحكام المؤطرة للنظارة على الوقف بالحوكمة:

إذا كانت الولاية على الوقف (النظارة) من حيث كونها شكلًا من أشكال الإدارة تتميز ببعض الخصوصيات النابعة من خصوصيات الوقف نفسه، التي تميزها عن باقي أنواع الإدارة، فإن النظرة الإسلامية لسائر الولايات -ومنها الولاية على الوقف- تفرض الالتزام بمجموعة من القيم والمبادئ في ممارستها، انطلاقًا من أن المسلم ملزم بأن يرتبط سلوكه بما تقتضيه عقيدته وإيمانه، وما يفرضه دينه ويحثه عليه. ومن ذلك التزام الناظر في عمله بمجموعة من المبادئ التي تجعله حفيظًا عليمًا، وأهم هذه المبادئ:

١. **مبدأ الصلاح والإصلاح:** إن صلاح المسلم يجب أن يظهر أثره بأن يكون مصلحًا في عمله. قال الله ﷻ: ﴿مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ﴾.[(٢)] وقال ﷻ على لسان موسى عليه السلام: ﴿وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ ٱلْمُفْسِدِينَ﴾[(٣)]. ومعنى ذلك أنه لا يمكن الجمع في ذات الوقت بين الصلاح والفساد؛ فإما طريق الإصلاح وإما طريق الإفساد ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُصْلِحُ عَمَلَ ٱلْمُفْسِدِينَ﴾[(٤)]. ولا شك في أن من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة هو مكافحة الفساد الإداري بكل أشكاله وبمختلف أساليبه

٢. **مبدأ الإحسان والإتقان:** المسلم لا يكتفي بإنجاز العمل، بل يحرص على أن يتقنه؛ ليكون في أعلى درجات الإنجاز، انطلاقًا مما نهله من كتاب الله ﷻ:

بالكويت، الطبعة الأولى، ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م، ص٣٣.

(١) قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف أنموذجًا، د. فؤاد بن عبدالله العمر - أ. باسمة بنت عبدالعزيز المعود، ص٣٠.

(٢) سورة النحل، الآية ٩٧.

(٣) سورة الأعراف، الآية ١٤٢.

(٤) سورة يونس، الآية ٨١.

﴿وَٱصۡبِرۡ فَإِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجۡرَ ٱلۡمُحۡسِنِينَ﴾[1]. وفي قوله ﷻ: ﴿إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجۡرَ مَنۡ أَحۡسَنَ عَمَلًا﴾[2]. وقد أكدت السنة النبوية هذا الأمر في قوله ﷺ: «إنَّ اللَّهَ كتَبَ الإحسانَ على كلِّ شيءٍ»[3]. وفي قوله ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه»[4]. إن هذا المبدأ هو الترجمة العمليّة لمبدأ من مبادئ الحوكمة وهو الكفاءة، فلا بد «أَنْ يَكُونَ الْمُتَوَلِّي أَمِينًا قَادِرًا عَلَى إِدَارَةِ شُؤُونِ الْوَقْفِ حَتَّى تَتَحَقَّقَ مَقَاصِدُ الْوَقْفِ وَأَغْرَاضُ الْوَاقِفِ عَلَى الْوَجْهِ الْمَشْرُوعِ»[5].

٣. **مبدأ القصدية والرشد:** ومقتضى هذا المبدأ هو تحديد الأهداف والعمل من أجلها، والبعد عن العبث والتصرف برعونة وطيش. وكل هذا يستلزم في الجانب الإداري العمل بما يسمى بالتخطيط الإستراتيجي، وهو من أهم مرتكزات الحوكمة.

المطلب الثاني:
ارتباط مقاصد الوقف بحوكمة المؤسسات الوقفية

يرتبط تشريع الوقف بمقاصد عليا رغّب الشارع الحكيم في تحقيقها، وغايات مثلى قصد الوصول إليها. وعند تفحص هذه المقاصد نجد أن هناك ارتباطًا وطيدًا بينها وبين المرامي والأهداف التي تطبق الحوكمة من أجل تحقيقها. بل إن تحقيق أغلب مقاصد الوقف مشروط بتطبيق الحوكمة في المؤسسة الوقفية. ولذلك كانت إعمال مقاصد الوقف -العامة والخاصة على السواء- من شأنها أن تفتح الآفاق رحبة أمام تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية والالتزام بمقتضياتها.

---

(١) سورة هود، الآية ١١٥.

(٢) سورة الكهف، الآية ٣٠.

(٣) أخرجه مسلم في صحيحه، برقم ١٩٥٥؛ وأبو داود في سننه، برقم ٢٨١٥؛ والنسائي في سننه، برقم ٤٤٠٥؛ وابن ماجة في سننه، برقم ٣١٧٠؛ والطبراني في المعجم الكبير، برقم ٧١١٤؛ والمعجم الصغير، برقم ١٠٦٢.

(٤) أخرجه البيهقي في شعب الإيمان، برقم ٥٣١٢؛ وأخرجه أبو يعلى، برقم ٤٣٨٦. قال الهيثمي: «فيه مصعب بن ثابت وثقه ابن حبان وضعفه جماعة». والطبراني في الأوسط، برقم ٨٩٧. انظر: جامع الأحاديث، جلال الدين السيوطي، ضبط نصوصه وخرج أحاديثه: فريق من الباحثين بإشراف الدكتور علي جمعة (مفتي الديار المصرية)، بدون طبعة، ج٨، ص٢٣٣.

(٥) الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - الكويت، مطابع دار الصفوة - مصر، الطبعة الأولى: ١٤٠٤هـ، ج٣٦، ص١٠٠.

وسأحاول تلمس هذا الارتباط من خلال بعض الأمثلة لهذه المقاصد، مع التمييز في ذلك بين مقاصد الوقف العامة ومقاصد الوقف الخاصة.

أولًا: ارتباط المقاصد العامة للوقف بالحوكمة:

سنقف بهذا الخصوص على ثلاثة مقاصد كبرى هي: مقصد حفظ الدين بتحقيق العبودية لله تعالى، ومقصد حفظ النفس بالعطاء واستدامته، ومقصد حفظ المال بتوزيع الثروة وتداولها.

١. مقصد حفظ الدين بتحقيق العبودية لله تعالى:

لا شك في أن الوقف بكونه عملًا شرعيًا ابتداءً يجب أن يكون محكومًا بالأحكام الشرعية، وفي مقدمتها تحرير القصد، وإخلاص النية لله تعالى. وهذا المقصد وإن كان يظهر أنه أمر اعتقادي لا ارتباط له بمبادئ الحوكمة التي نشأت في الغرب بنظرته المادية، إلا أن للمقصد تجليات سلوكية مادية تلتقي مع مبدأ معروف في الحوكمة، هو مبدأ الالتزام، وهو يعني: «الالتزام السلوكي بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق المصالح لكل الأطراف»[(١)]. أي: أن مبدأ الالتزام يقتضي التقيد بالقوانين والأنظمة والشروط والأخلاقيات وكل المقتضيات المنصوصة أو المتعارف عليها التي تؤطر مجال العمل، وتكون بمثابة شروط صريحة أو ضمنية لممارسة هذا العمل.

ويتحقق هذا المقصد من الواقف في قصد التقرب إلى الله تعالى. جاء في الفقه المنهجي على مذهب الإمام الشافعي: «هناك من غير شك فوائد وحِكَم كثيرة لتشريع الوقف، نلمح منها: تحقيق رغبة الإنسان المؤمن، وهو يبرهن على إظهار عبوديته لله تعالى، وحبّه له، فمحبة الله تعالى لا تظهر واضحة إلا في مجال العمل والتطبيق. قال ﷻ: ﴿لَن تَنَالُوا۟ ٱلْبِرَّ حَتَّىٰ تُنفِقُوا۟ مِمَّا تُحِبُّونَ ۚ وَمَا تُنفِقُوا۟ مِن شَىْءٍ فَإِنَّ ٱللَّهَ بِهِۦ عَلِيمٌ﴾ [(٢)][(٣)].

وأما الموقوف عليه فيتحقق هذا المقصد منه في أن الوقف عليه هو طريق من طرق

(١) حوكمة الأوقاف: دراسة تأصيلية مقارنة، د. عبدالمحسن بن محمد بن عثمان المحرج، ص١١٢.

(٢) سورة آل عمران، الآية ٩٢.

(٣) الفقه المنهجي على مذهب الإمام الشافعي، د. مصطفى الخِنْ - د. مُصطفى البُغا - علي الشّرْبجي، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق/سوريا، الطبعة الرابعة: ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م، ج٥، ص١٢.

الكسب المشروعة. جاء في الفقه المنهجي على مذهب الإمام الشافعي: «هناك من غير شك فوائدُ وحِكَمٌ كثيرة لتشريع الوقف، نلمح منها: سدّ حاجة كثير من الفقراء والمساكين والأيتام وأبناء السبيل، والذين أقعدتهم بعض الظروف عن كسب حاجاتهم؛ فإن في أموال الأوقاف ما يقوم بسدّ حاجاتهم وتطييب قلوبهم»[١].

وأما المال الموقوف فيتحقق هذا المقصد في قصر الوقف على ما هو متقوم (أي مشروع). جاء في الفقه الإسلامي وأدلته للزحيلي: «ولا يصح وقف ما ليس بمال متقوم شرعًا كالمسكرات وكتب الضلال والإلحاد، إذ لا يباح الانتفاع به، فلا يتحقق المقصود من الوقف، وهو نفع الموقوف عليه ومثوبة الواقف»[٢].

وأما الناظر فيتحقق مقصد التقرب إلى الله تعالى منه في الوفاء بشرط الواقف الذي هو سبب نظارته. «فإيصال موارد الوقف إلى مصارفها المشروطة لا يتأتى إلا بوجود ولي صالح (..) يرعى الله في عمله»[٣]. جاء في الموسوعة الفقهية الكويتية: «لا بد أن يكون المتولي أمينًا قادرًا على إدارة شؤون الوقف حتى تتحقق مقاصد الوقف وأغراض الواقف على الوجه المشروع»[٤].

٣. مقصد حفظ النفس بالعطاء واستدامته:

إن أسمى مظهر في الوقف هو كونه في أصله عطاء واهتمام بالآخرين من منطلق إغاثة الملهوف، وتنفيس عن المكروب، وقضاء حاجات المحتاج. وفي ذلك يتحقق مقصد من أهم المقاصد التي أكّدتْ عليها أحكام الشرع الحكيم في كل تجلياتها وفي شتى مجالاتها، ومنها الوقف لسد الخلة. وكلما استطعنا ضمان استمرار هذا العطاء كلما ضمنا تحقيق المقصد أكثر في مدة أطول. وهذا ما يتحقق في الوقف بكونه في الأصل عطاءً مستدامًا. ولذا كان من الواجب الحفاظ عليه مراعاة لمصالح المعنيين به.

(١) المرجع السابق، ص١٢.

(٢) الفِقْهُ الإسلاميُّ وأدلَّتُهُ، أ.د. وَهْبَة بن مصطفى الزُّحَيْلِيّ، دار الفكر - دمشق/سوريا، الطبعة الرَّابعة، دون ذكر السنة، ج١٠، ص٧٦٣٤.

(٣) المختصر الوجيز في أحكام الولاية على الوقف العمومي من وجهة شرعية، د. محمد المهدي. كتاب دعوة الحق، العدد السابع عشر، مطبعة فضالة- المحمدية/ المغرب، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م، ص٢٠.

(٤) الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - الكويت، ج٣٦، ص١٠٠.

وبناء على ما سبق يمكن الجزم بأن هذا المقصد يرتبط ارتباطًا وثيقًا بمبدأ حماية مصالح الأطراف ضمن مبادئ الحوكمة؛ لأنّ من مصلحة الأطراف المعنية بالوقف ضمان استمراره، واطمئنانهم على عدم التعرض لهزات عنيفة تقلب أوضاعهم رأسًا على عقب. جاء في تبيين الحقائق شرح كنز الدقائق وحاشية الشلبي: «قصد الواقف صرف الغلة دائمًا ولا يبقى دائمًا إلا بالعمارة فيثبت اقتضاءً من غير شرطٍ»[(١)].

وجاء في شرح زاد المستقنع للخليل: «بقاء الوقف مع تعطل منافعه فيه إهدار لفائدة الوقف وتضييع لمصلحة الواقف»[(٢)].

وجاء في الفتاوى الفقهية الكبرى للهيتمي: «مصلحة التصرف لا بد من أن ترجع إلى غرض بقاء الوقف، وأنه إذا تعارض هذا مع غرض المستحق قدم الأول، ومنع المستحق من غرضه المنافي له، فإن قلت: لا شاهد في هذه العبارة؛ لأن من غرض الواقف نفع الموقوف عليه، قلت: نعم هو منه، لكن إنما يراعى حيث لم يعارض غرض الوقف، أما عند المعارضة فيقدم غرض الوقف»[(٣)].

وجاء في المجموع شرح المهذب: «ولو قال: وقفتُ على أولادي، أو على زيد ثم نسله، أو نحوهما مما لا يدوم، ولم يزد على ذلك، فالأظهر صحة الوقف؛ لأن مقصوده القربة والدوام، فإذا بيّن مصرفه ابتداءً سهل إدامته على سبيل الخير، فإذا انقرض الذكور، أو لم تعرف أرباب الوقف، فالأظهر أنه يبقى وقفًا؛ لأن وضع الوقف الدوام كالعتق، ولأنه صرفه عنه، فلا يعود، كما لو نذر هديًا إلى مكة فرده فقراؤها»[(٤)].

(١) تبيين الحقائق شرح كنز الدقائق وحاشية الشِّلْبِيِّ، عثمان بن علي بن محجن البارعي، فخر الدين الزيلعي الحنفي. الحاشية: شهاب الدين أحمد بن محمد بن أحمد بن يونس بن إسماعيل بن يونس الشِّلْبِيُّ، المطبعة الكبرى الأميرية - بولاق، القاهرة، الطبعة الأولى: ١٣١٣ هـ، ج٣، ص٣٢٧.

(٢) شرح زاد المستقنع، أحمد بن محمد بن حسن بن إبراهيم الخليل، ج٤، ص٤٨٨.

(٣) الفتاوى الفقهية الكبرى، الشيخ أحمد بن حجر الهيتمي السعدي الأنصاري، شهاب الدين شيخ الإسلام، أبو العباس. جمعها: تلميذ ابن حجر الهيتمي، الشيخ عبدالقادر بن أحمد بن علي الفاكهي المكي، المكتبة الإسلامية، ج٣، ص٣٤١.

(٤) المجموع شرح المهذب (مع تكملة السبكي والمطيعي)، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي، دار الفكر، ج١٥، ص٣٣٧.

وجاء في السيل الجرار: «ولا يبطل المصرف بزواله»، فيرجع في ذلك إلى ما يعرف من قصده، فإن عرف من قصده أن هذا الموضع المعين إذا زال صرف في موضع آخر مماثل له فلا يبطل المصرف بزواله (..) وإن عرف من قصده أنه إذا لم يبق ذلك الموضع عاد لورثته، فإنه يعود إليهم، فإن التبس علينا مقصده فالأولى أن يصرف إلى المصرف في موضع آخر مماثل لذلك الموضع؛ لأن في هذا الصرف بقاء الوقف واستمرار النفع للواقف»[١].

٣. مقصد حفظ المال بتوزيع الثروة وتداولها:

إذا كان الوقف ذاته يحقق مقصد حفظ المال من جهة الوجود فإنه أيضًا يحقق هذا المقصد من جهة العدم، من حيث كونه يمنع تكدس الثروة بين أيدي فئة مخصوصة وحرمان آخرين بلا موجب. وهو ما يتعارض مع مراد الشرع في أن يكون هناك تكافؤ للفرص، ويكون التفاضل بين الخلق بحسب سعيهم واجتهادهم، مع وجود متسع لسدّ ما قد يحصل من تفاوت كبير نتيجة هذا السعي، عن طريق إعادة توزيع الثروة بطرق أخرى يغلب البذل والعطاء فيها على السعي والإنماء. ومن ذلك الوقف وسائر الصدقات والتبرعات.

إن هذا المقصد يرتبط بمبدأ تعارض المصالح في الحوكمة الذي يهدف إلى منع كل من له صلاحيات التسيير والإدارة أن يجري تصرفات لفائدته الشخصية، أو لذوي قرابته ومعارفه، بالنظر إلى أن هذه التصرفات هي مظنة للفساد وعدم النزاهة من جهة، وإلى حصر الاستفادة من الوقف في فئة محدودة. وهو ما يتعارض مع مقصود الشرع في الوقف. جاء في الفتاوى الكبرى لابن تيمية: «إن الله يكره أن يكون المال دولةً بين الأغنياء. وإن كان الغنى وصفًا مباحًا فلا يجوز الوقف على الْأغنياء؛ وعلى قياسه سائر الصفات المباحة»[٢].

وفي كتاب فقه السنة: «فمن شرط في وقفه أو وصيته أن يكون دولة بين الاغنياء فقد شرط شرطًا يخالف كتاب الله. ومن شرط شرطًا يخالف كتاب الله فهو باطل. وان شَرَطَ مئة شرط: «كتاب الله أحق وشرط الله أوثق»[٣].

(١) السيل الجرار المتدفق على حدائق الأزهار، محمد بن علي بن محمد بن عبدالله الشوكاني اليمني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، ص٦٣٨ - ٦٣٩.

(٢) الفتاوى الكبرى، تقي الدين ابن تيمية، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٠٨هـ/١٩٨٧م، ج٤، ص٢٣٩.

(٣) فقه السنة، سيد سابق، دار الكتاب العربي- بيروت/ لبنان، الطبعة الثالثة: ١٣٩٧هـ/١٩٧٧م. ج٣، ص٥٢٨.

وجاء في الموسوعة الفقهية الكويتية: «وقد أشار معاذ بن جبل رضي الله عنه على عمر رضي الله عنه، لما رأى إصرار بعض الصحابة على التقسيم بقوله: والله إذا ليكونن ما تكره. إنك إن قسمتها صار الريع العظيم في أيدي القوم يبيدونه فيصير ذلك إلى الرجل الواحد، أو المرأة الواحدة، ثم يأتي من بعدهم قوم يسدون من الإسلام مسدا، فلا يجدون شيئا، فانظر أمرا يسع أولهم وآخرهم فرضي عمر قول معاذ، فوقف الأرض على المسلمين وضرب عليها الخراج، وأصبح ينفق منه على مصالح المسلمين جميعا بما فيهم الفقراء والأغنياء»[(١)].

ثانيًا: ارتباط المقاصد الخاصة للوقف بالحوكمة:

من المعلوم أن هناك عددًا من المقاصد الخاصة للوقف، لكننا سنقف فقط على أربعة مقاصد نراها مهمة، وهي: مقصد الحفاظ على أصل الوقف، ومقصد تحقيق الانتفاع بالعين الموقوفة أو بعائداتها، ومقصد مراعاة شرط الواقف، ومقصد رعاية المصلحة في النظارة على الوقف.

١. مقصد الحفاظ على أصل الوقف:

من أهم الأحكام الفقهية المؤطرة للوقف ضرورة المحافظة على الأصل الوقفي؛ إذ بدوامه يستمر الوقف، وباندثاره يزول الوقف. وهذا الأمر يرتبط بما هو معروف في أدبيات الحوكمة بضرورة الحفاظ على رأس مال المؤسسة، وعدم التفريط فيه، أو الدخول في عمليات أو معاملات تكون فيها درجة المخاطرة عالية جدًا.

وقد نصّ الفقهاء على مجموعة من الأحكام التي تضمن بقاء العين الموقوفة واستمرارها. ومن ذلك تنصيصهم على أن مما يخرج من عائدات الوقف نفقات إصلاحه وعمارته. بل إن الفقهاء اتفقوا على بطلان اشتراط الواقف المنع من عمارة العين الموقوفة؛ لأن هذا الشرط يؤدي إلى تعطيل الانتفاع بهذه العين[(٢)]. وفي هذا الصدد نصت قرارات (منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع) على أن «يخصم من الريع ما يلزم لإعمار الوقف للمحافظة على استمراره، وقدرته على تحقيق الريع[(٣)]. وأكدت

(١) الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت، دار السلاسل - الكويت، الطبعة الثانية: ١٤٢٧هـ. ج١٩، ص٥٧-٥٨.

(٢) الولاية والنظارة المؤسسية على الوقف: دراسة فقهية، د. محمد بن سعد الحنين، ص١٤١.

(٣) انظر قرارات منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع ضمن منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت لعام ٢٠٠٩م، الطبعة الأولى: ١٤٣٢ه/٢٠١١م، ص٣٩١.

قرارات (منتدى قضايا الوقف الفقهية الخامس) ذلك؛ فنصّتْ على أن «على الناظر أو إدارة الأوقاف تكوين مخصصات للتعمير والإهلاك (الإحلال) لأعيان الوقف، وذلك بتجنيب جزء من الريع سنويًا مع مراعاة الضوابط الفنية التي أقرتها المجامع الفقهية والمعايير الشرعية والمحاسبية»[١].

كما قرّر بعض الفقهاء جواز الاقتراض من أجل هذا إصلاح العين الموقوفة[٢]. وقد خلص (منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول) الذي نظمته الأمانة العامة للأوقاف بالكويت في المدة من ١٥ إلى ١٧ شعبان ١٤٢٤هـ/١١- ١٣ أكتوبر ٢٠٠٣م، إلى جواز الاستدانة للوقف ما دامت تحقق مصلحة معتبرة للوقف، إذا توافرت الضوابط الآتية: أن يأذن بذلك القاضي أو الواقف أو عقد التأسيس أو النظام الأساسي للوقف بأن يكون الاقتراض ضمن أهداف الوقف وأعماله -أن تكون هناك حاجة معتبرةً شرعًا لهذه لاستدانة- أن يقوم ناظر الوقف أو إدارة الوقف بترتيب آلية لرد الديون على أصحابها -أن تكون الاستدانة في حدود ريع الوقف وغلته، بحيث ترد الديون منها، ولا يكون الرد من أصول الوقف- أن يحسم الدين أو ما يخصه في كل مدة زمنية من الغلة قبل التوزيع -أن تكون الاستدانة بالطرق المشروعة الخالية من المحرمات كالربا ونحوه[٣].

٣. مقصد تحقيق الانتفاع بالعين الموقوفة أو بعائداتها:

إن الغاية المقصودة من الوقف هو تحقيق النفع، إما بالاستعمال المباشر للموال الموقوف، وإمّا بما يحصل منه من عائد. وكلما كان النفع أعم وأشمل وأهم كان تحقيق مقصد الوقف أكثر، وتحقيق الأجر للواقف أعظم. وهذا ما يتطلب في الواقف فيما يقف، والناظر في إدارته للوقف، مراعاة الجودة والجدوى والنجاعة، وهي من الأسس المهمة في الحوكمة.

وقد جاءت عبارات الفقهاء متضافرة في ارتباط الوقف بمقصد تحقيق النفع. ومن ذلك قول الحطاب في مواهب الجليل في شرح مختصر خليل: «الوقف (...) شرعًا

(١) انظر قرارات منتدى قضايا الوقف الفقهية الخامس ضمن منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت لعام ٢٠١٢م، الطبعة الأولى: ١٤٣٣هـ/٢٠١٢م، ص٥٠٤.

(٢) ديون الوقف، أ.د. ناصر بن عبدالله الميمان. مجلة «أوقاف» السنة الثالثة. العدد ٦. ربيع الثاني ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م. ص٤٥-٤٨.

(٣) انظر أعمال هذا المنتدى ضمن منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت لعام ٢٠٠٤م، الطبعة الأولى: ١٤٢٥ه/٢٠٠٤م، ص٤١١.

حبس عين لمن يستوفي منافعهما على التأبيد»[١]. وفيه أيضًا: «وقف ما لا ينتفع به لا يصح»[٢].

وجاء في الفواكه الدواني على رسالة ابن أبي زيد القيرواني: «ويقوم مقام الصيغة التخلية بين الذات الموقوفة وبين الناس كالمسجد يبنيه ويفتحه للناس، وَكَالطاحون أو القنطرة، وما أشبه ذلك من كل ما ينتفع به عموم الناس»[٣].

وجاء في المهذب في فقه الإمام الشافعي للشيرازي: «ويملك الموقوف عليه غلة الوقف، فإن كان الموقوف شجرة ملك ثمرتها وتجب عليه زكاتها؛ لأنه يملكها ملكًا تامًا، فوجب زكاتها عليه»[٤].

وجاء في الحاوي الكبير: «كل ما جاز وقفه تبعًا لغيره جاز وقفه منفردًا كالشجرة لأنها وقف تبعًا للأرض وتوقف منفردة عنها، ولأن المقصود من الوقف انتفاع الموقوف عليه وهذا المعنى موجود فيما عدا الأرض والعقار فجاز وقفه»[٥].

٣. مقصد مراعاة شرط الواقف:

درج الفقهاء على استعمال عبارة «شرط الواقف كنص الشارع»، أو غيرها من العبارات التي تختلف في الصياغة، ولكنها تتفق في المضمون من حيث وجوب التقيد بما اشترطه الواقف، وتنفيذه، والاحتكام إليه، ما دام جائزًا وممكن التنفيذ، بكون ذلك من أهم المقاصد الخاصة للوقف.

وتشكل شروط الواقفين في أدبيات الحوكمة أهم المحددات الداخلية للمؤسسة الوقفية. فإذا كانت «الحوكمة في الشركات المالية والتجارية تهتم برغبات المساهم

(١) مواهب الجليل في شرح مختصر خليل، شمس الدين الطرابلسي المغربي، المعروف بالحطاب الرُّعيني المالكي، دار الفكر، الطبعة الثالثة: ١٤١٢هـ/١٩٩٢م، ج٦، ص١٨.

(٢) المرجع السابق، ج٦، ص٢٠.

(٣) الفواكه الدواني على رسالة ابن أبي زيد القيرواني، أحمد شهاب الدين النفراوي الأزهري المالكي، دار الفكر، ١٤١٥هـ/١٩٩٥م، ج٢. ص١٦٠.

(٤) المهذب في فقه الإمام الشافعي، أبو اسحاق إبراهيم بن علي بن يوسف الشيرازي، دار الكتب العلمية، ج٢. ص٣٢٧.

(٥) الحاوي الكبير في فقه مذهب الإمام الشافعي وهو شرح مختصر المزني، أبو الحسن علي بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي، تحقيق: الشيخ علي محمد معوض - الشيخ عادل أحمد عبدالموجود، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى: ١٤١٩هـ/ ١٩٩٩م، ج٧، ص٥١٨.

المالي أو عضو مجلس الإدارة في الشركة، فإنه من باب أولى أن تهتم المؤسسة الوقفية بشرط الواقف، صاحب المال الوقفي، وأن يحترم شرطه ويعتبر، وينفذ كليا». جاء في مختصر الشيخ خليل قوله: «واتُّبِع شرطه إن جاز»[١].

٤. مقصد رعاية المصلحة في النظارة على الوقف:

يتفق الفقهاء على أن تصرفات الناظر على الوقف كلها منوطة بتحقيق المصلحة؛ وذلك أنه متصرف عن غيره، والقاعدة الفقهية تقول: «كل متصرف عن الغير فعليه أن يتصرف بالمصلحة»[٢]. ومعنى ذلك أن الناظر إذا أخل بواجب تحقيق المصلحة فإنه يكون مسؤولًا، وقد يؤدي الأمر إلى عزله، وهو ما عبر عنه المهدي الوزاني في نوازله، فقال: «الناظر بمنزلة الوصي معزول عن غير المصلحة»[٣].

ولا شك في أن محاسبة الناظر بكونه المسؤول عن إدارة الوقف يتوافق مع معايير الحوكمة التي تقوم على المحاسبة والمساءلة، أي: أن كل مسؤول «يحاسب عن التزاماته، ويتحمل مسؤولياته، ويسأل عن قراراته، وربط الوفاء بها بنظام للجزاء في صورة إثابة المجد، ومعاقبة المقصر»[٤].

وفي تقدير المصلحة التي هي أساس المساءلة لناظر الوقف يرى بعض الفقهاء أنها ترتبط بمجرد بذله لعناية؛ لأنهم يرون يد الناظر يد أمانة؛ ولذا لا ضمان عليه ولا مسؤولية ولو حصل ضرر إلا إذا ثبت بدليل خطئه وتقصيره، وفي ذلك يقول ابن عرفة: «إن قام دليل على تفريط الناظر فله تضمينه (بهذا قال القاضي أبو عبدالله بن عبدالسلام)»[٥]. وجاء في إحدى فتاواه ما نصها: «وبالجملة فهو (أي الناظر) أمين؛

(١) مختصر خليل. تحقيق: أحمد جاد، دار الحديث- القاهرة/ مصر. الطبعة: الأولى، ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥مـ، ص٢١٣.

(٢) لمعرفة تطبيقات هذه القاعدة في النظارة على الوقف وإدارته، انظر: الموسوعة الفقهية في الوقف، إعداد وإصدار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف- الرياض/ المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى: ١٤٤٤هـ/٢٠٢٢م، ج٢، ص١٢٠-١٢٢.

(٣) النوازل الجديدة الكبرى فيما لأهل فاس وغيرهم من البدو والقرى، أبو عيسى سيدي المهدي الوزاني، قابله وصححه على النسخة الأصلية الأستاذ عمر بن عباد، منشورات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالمملكة المغربية، الطبعة ١٤١٩هـ/١٩٩٨م، ج٨، ص٣٦١.

(٤) حوكمة المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية، د. عمر بن محمد بن عبدالعزيز فرحان، ص٦٥.

(٥) المعيار المعرب والجامع المغرب عن فتاوى أهل إفريقية والأندلس والمغرب، أبو العباس أحمد بن يحيى الونشريسي، خرجه جماعة من الفقهاء بإشراف د. محمد حجي، مطبوعات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية

فلا ضمان عليه، والأصل براءة ذمته؛ فلا تعمر إلا بيقين من تعدٍّ أو تفريط. والروايات بذلك متضافرة متعاضدة متواترة في المدونة وغيرها من الدواوين المذهبية، وشهرتها تغني عن تنظيرها كتبًا وتقريرًا»[1].

وفي هذا الصدد يمكن الجمع بين كون يد الناظر يد أمانة لا يسأل بموجبها إلا عن التعدي والتفريط، وبين كون أعماله منوطة بما يحقق مصلحة الوقف. ويكون هذا الجمع من خلال أولًا اشتراط الكفاءة والخبرة فيمن يتولى النظارة، والتعاقد معه على أساس مهام محددة وبرامج معينة. ولذا يكون أيّ إخلال بها أو تقصير في تحقيقها موجبًا لمساءلة الناظر، لاسيما إذا كانت لهذا الناظر أجرة عن النظارة، ولم يكن متطوعًا. وبذلك تتحول مهمة الناظر من مجرد بذل عناية إلى تحقيق نتيجة. ويكون التقويم على أساس الشخص الحريص المتبصر، وليس فقط الشخص العادي. وهو ما يفرض عليه بذل الجهد واستفراغ الوسع وتفقد ما تحت يده وتعهده، وهذا ما نصّ عليه صراحة الفقيه سيدي عبدالله العبدوسي في إحدى النوازل التي أجاب فيها بما يلي: «تطوف ناظر الحبس... على ربع الأحباس أكيد ضروري لا بد منه، وهو واجب على الناظر فيها؛ لا يحل له تركه، إذ لا يتبين مقدار غلاتها ولا عامرها ولا غامرها إلا بذلك، وما ضاع كثير من الأحباس إلا بإهمال ذلك، فيأخذ الناظر _ وفقكم الله _ بالكد والجد والاجتهاد»[2].

وبهذا نجد أن الإهمال من الناظر يعدّ في تفريطًا وإخلالًا بواجب الحرص الذي هو من أوكد واجباته. ومن ثم يكون التقويم لمهمة الناظر بناء على عنصر المصلحة؛ فقد جاء عن الفقيه المالكي أبي سعيد بن لب أنه قال: «حيث ثبت بالعدد الكثير من العدول أن الناظر أعلاه لا مصلحة فيه ولا جلب منفعة، وأنه يبخس أكرية الحبس وغلله، ويستأصل ذلك ويستبد به، وما زال على ما هو عليه إلى الآن، وأن بقاءه ناظرًا هو من الضرر البين... إلخ. فالواجب عزله وتأخيره عن النظر في ذلك الحبس والوصية فورًا»[3].

بالمملكة المغربية، ١٤٠١هـ/١٩٩١م، الجزء ٧، ص٢٢١.

(١) المرجع السابق، ص٢٩٩.

(٢) نفسه، ص٣٠١.

(٣) نفسه، ص٣٠٥- ٣٠٦.

المبحث الرابع:

مستلزمات حوكمة المؤسسات الوقفية

تستلزم حوكمة المؤسسات الوقفية العمل على واجهتين: على الواجهة الداخلية للمؤسسة الوقفية من خلال بنية تنظيمية متطورة (المطلب الأول)، وكذا على الواجهة الخارجية من خلال بيئة داعمة للحوكمة (المطلب الثاني)

المطلب الأول:

الحاجة إلى بنية تنظيمية متطورة لحوكمة المؤسسات الوقفية

يُعَدُّ تطوير ظروف العمل في المؤسسة الوقفية شرطًا ضروريًا لحوكمتها. فلم يعد مقبولًا أن يكون العمل بالمؤسسة الوقفية متخلفًا عن مواكبة التطور العظيم في طرق العمل وأساليب التدبير. مما يستدعي تطوير ظروف العمل بالمؤسسة الوقفية؛ وذلك بالاستفادة مما تراكم في تطبيق الحوكمة في غيرها من المؤسسات. وسأوضح ذلك في دعم قدرات مدبري الشأن الوقفي، وفي تحسين أدوات العمل وآلياته، ثم في ضبط المعطيات والحفاظ على الوثائق والسجلات.

أما دعم قدرات مدبري الشأن الوقفي فإن يستدعي القيام بما يلي:

- اعتماد الدليل المرجعي للوظائف والكفايات بالمؤسسة الوقفية؛ بكونها آلية ضرورية للملاءمة بين المنصب ومؤهلات الموظف الذي يشغله، حتى يُوضَعَ الشخص المناسب في المكان المناسب، ولا تُسنَدُ مهمّات لأشخاص غير جديرين بها، أو غير مؤهلين لها.
- وضع تصميم مديري للتكوين في مجال إدارة الأوقاف يحدد انطلاقًا من تشخيص أولي لمؤهلات الموارد البشرية بالمؤسسة الوقفية، والمهمات التدبيرية المسندة إليها، والاختصاصات المخولة للإدارات الوقفية، ومحاور وأوليات التكوين والمدة الزمنية التي يستغرقها، والاحتياج المالي الذي يتعين رصده له.
- إحداث مركز دائم للتكوين والتأهيل في مجال الأوقاف، بما يسمح بهيكلة وترشيد عملية دعم القدرات، وخلق التراكم اللازم في ميدان التكوين والتأهيل.

وأما تحسين أدوات العمل وآلياته فإنه يستلزم ما يلي:

- وضع دلائل لتوصيف المهمّات، وتوضيح إجراءات التدبير الإداري والمالي، بما يسهم في بيان مختلف المهمّات، وتوضيح طرائق مزاولتها وتطبيق النصوص المنظمة لإدارة الأوقاف، وتوحيد طرق التدبير المالي والإداري في المؤسسة الوقفية كلها.
- إحداث نظام معلوماتي مندمج لتدبير الأوقاف، يسمح بوضع أنظمة مترابطة: كنظام تسجيل الممتلكات، ونظام الإدارة المالية وتشغيلها وكرائها وتحصيل الأكرية، ونظام التمويل المالي...إلخ

وأما ضبط المعطيات والحفاظ على الوثائق والسجلات فمن الضروري القيام بما يلي

- تزمين المعطيات الإحصائية المضمنة في السجلات والوثائق والسجلات الوقفية، ومقارنتها مع البيانات المدونة في السجلات المحاسبية المعتمدة.
إعداد خطة لأرشفة الوثائق الوقفية مع اعتماد الطرق والمعايير العلمية المعمول بها في مجال الأرشيف، وفي أماكن خاصة تستجيب لجميع شروط ومعايير السلامة المتعارف عليها في الحفاظ على الوثائق.
- إيلاء عناية كبرى للوثائق ذات القيمة الإثباتية، مع تكليف مختصين لقراءتها وتصنيفها بحسب قيمتها وحجيتها القانونية. مع العمل على رقمنتها بالطرق العلمية المسهلة للولوج إليها والاستفادة من المعطيات المضمنة بها.
- تزمين السجلات والوثائق الوقفية، ومطابقتها مع الوضعية الحقيقية للأصول الوقفية.

المطلب الثاني:
الحاجة إلى بنية داعمة لحوكمة المؤسسات الوقفية

وإنما هي جزء لا يتجزأ منهما. وهذا الأمر قد يجعل مما تحدثنا عليه في المطلب السابق بخصوص تطوير البيئة الداخلية للمؤسسة الوقفية عاجزًا عن حوكمة هذه المؤسسات ما لم يؤيد ببيئة خارجية داعمة. ويجب أن يكون ذلك من خلال ثلاثة محددات هي: الإطار القانوني، والإطار

المؤسساتي، والإطار الرقابي.

ففي الإطار القانوني يتعين سنّ تشريعات وقفية قادرة على استيعاب مستلزمات التدبير العقلاني للأوقاف، حتى لا تكون القواعد القانونية المنظمة لكيفيات تدبير الأوقاف رهينة نظرة قاصرة، تحصر تدبيرها في الأشكال التقليدية غير المنتجة، أو تجعل هذا التدبير مغلقًا على نفسه، يدور حول الأموال الوقفية نفسها، ولا ينفتح على الإمكانات الاستثمارية الأكثر فائدة.

وبالنظر إلى الارتباط الوثيق للقوانين الوقفية بالمرجعية الفقهية فإنه يجب التنبيه على ضرورة اختيار أنسب الأقوال الفقهية، واصطفاء أصلح الأحكام الشرعية لصياغتها في قواعد قانونية ملزمة، حيث يجب التعامل مع اجتهادات الفقهاء بنوع من التجرد ليس فيه تقديس ولا تبخيس، وربط هذه الاجتهادات بمناطاتها، واستبعاد الآراء التي يظهر فيها نوع من التشدد فيما لا ضرورة للتشدد فيه؛ لأن الوقف يحتاج إلى كثير من المِطواعيّة للتوافق مع المستجدات، وسرعة الاستجابة للاحتياجات الطارئة.

أما على الإطار المؤسساتي فيجب أن يكون ارتباط المؤسسة الوقفية بغيرها من مؤسسات الدولة ارتباط تكامل وتعاون وتحفيز. وهذا ما يفرض أن تقتنع الدولة بأهمية الوقف، وبإسهامه الطلائعي؛ بكونه xثروة وطنية وعنصرًا مؤثرًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وأن المؤسسات الوقفية ليست خصمًا ولا منافسًا لغيرها من المؤسسات. وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من التجربة الأمريكية؛ حيث إن «كفاءة المؤسسات الوقفية الأمريكية تنبع حقيقةً من نوعية صلاتها بالدولة، حيث لا تضارب بينها وبين المؤسسات الحكومية. بل نجدها تتخذ توجهات عملية ولو بدت مختلفة، إلا أنها في بعدها الإستراتيجي تتسق مع روح وفلسفة الوقف كما عرفتها التجربة الإسلامية؛ فهي تتكامل في بعض الأحيان مع توجهات الدولة (كما في قطاع التعليم)، وهي تعوض الدولة في بعض الأحيان الأخرى عندما تشهد المؤسسات الحكومية قصورًا في أداء مسؤولياتها تجاه الشرائح الاجتماعية، أو حينما تتعثر آليات السوق. وهي في منحى ثالث جزء من إعادة توزيع الثروة وتأكيد مبدأ العدالة الاجتماعية. وهي أخيرًا صمام

أمان اجتماعي يسمح للأمريكيين بالمشاركة بشكل مباشر في الإدارة المدنية لدولتهم[١].

وأخيرًا ضمن الإطار الرقابي تستلزم حوكمة المؤسسات الوقفية وضع آليات فعالة للرقابة، ولاسيما الرقابة الخارجية؛ فإن سبب فشل الكثير من المشاريع والمؤسسات يرجع إلى غياب أو ضعف الرقابة الكفيلة برد الأمور إلى نصابها؛ بكونها صمام الأمان في أي تدبير من أي نوع كان. ويبدو هذا الأمر أكثر وضوحًا في المشاريع التي لا يتولاها أصحابها مباشرة، بل بواسطة الآخرين، كما هو الشأن للوقف.

المبحث الخامس:

صياغة عامة لقواعد حوكمة المؤسسات الوقفية

سبق تعريف حوكمة المؤسسات الوقفية بأنها: منظومة من المبادئ والقيم والهياكل والإجراءات التي من خلالها يمكن التحكم في عمل هذه المؤسسات بما يحقق أهداف الوقف ومقاصده، ويسمح بتطويره، والثقة فيه والتشجيع عليه.

وانطلاقًا من هذا التعريف يمكن صياغة قواعد عامة لحوكمة المؤسسة الوقفية تستمد من قواعد الحوكمة المتعارف عليها في غيرها من المؤسسات، ثم تكييفها مع خصوصية المؤسسة الوقفية. وسيكون ذلك من خلال تصنيفها إلى قواعد ذات صلة بالمبادئ والقيم التي تقوم عليها هذه الحوكمة (المطلب الأول)، وقواعد تتصل بالهياكل والإجراءات المجسدة لهذه الحوكمة (المطلب الثاني)

المطلب الأول:

القواعد المرتبطة بمبادئ وقيم حوكمة المؤسسة الوقفية

يمكن إجمال أبرز قواعد الحوكمة التي لها صلة بمبادئ وقيم المؤسسة الوقفية في عشر قواعد تتمثل في ما يلي:

١. **قاعدة الالتزام:** أي أنه يجب التزام المؤسسة الوقفية بالأطر المرجعية لعملها وفق مبدأ «عرفتَ فالزمْ»؛ بحيث تكون كل الأعمال في المؤسسة مؤطرة بأحكام

(١) هارفارد وأخواتها: دلالات الوقف التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية، د. طارق عبدالله، ص٤٩.

الشريعة الإسلامية، وبشروط الواقفين، ومتقيدة بمختلف القوانين والأنظمة واللوائح والمعايير الجاري بها العمل.

٣. **قاعدة الفعالية وحسن الأداء:** وهذه تستلزم ممن يتولون النظارة على الوقف أن يتصفوا بالقوة والأمانة: فالقوة والأمانة أمران متلازمان لا يغني أحدهما عن الآخر مصداقًا لقول الله تعالى: (إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ) [١]. فإذا اقتضى حجم وقف أو خصوصيته اعتماد النظارة الفردية تعيّن اشتراط الكفاءة في الناظر، وعدم الاقتصار على شرط الأمانة. وإذا كان الأمر يستلزم النظارة الجماعية أو المؤسسية فإن شَرطَي القوة والأمانة يجب أن تتوافر في كل واحد من أعضاء مجلس النظارة أو من أعضاء مجلس إدارة المؤسسة الناظرة.

٣. **قاعدة المساءلة:** مؤدى ذلك ربط المسؤولية بالمحاسبة، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم: «كُلُّكُمْ رَاعٍ ومَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ»[٢]، فلا يمكن أن يُـــركن إلى أمانة أيٍّ كان يضطلع بمسؤولية في المؤسسة الوقفية؛ لعدم محاسبته إلا عن التعدي أو التفريط، ولا سيما إذا كان يقوم بمهمته مقابل أجر.

٤. **قاعدة الإفصاح والشفافية:** أي أن المعلومات تكون متاحة، والإفصاح تامًا ولا سيما فيما له صلة بالقوائم المالية «وفق أسلوب عرض سهل وموحد، ووفق معايير محاسبية مدروسة، ووفق أنظمة قانونية ملزمة»[٣].

٥. **قاعدة الاستدامة:** تحصل من خلال الحفاظ على الأصل الوقفي وتنمية العائد؛ فاستدامة الأصل الوقفي تكون بالاستمرار، واستدامة العائد تكون بالإدرار.

٦. **قاعدة تقديم البر على الربح:** أي أن تقوم المردودية في مشاريع المؤسسة الوقفية يجب أن تعطى فيه الأولية لما يحقق مقصود الوقف بكونه عمل بر وخير وإحسان قبل النظر إلى الربح المادي الصرف الذي هو المقصود الأول للشركات.

٧. **قاعدة الإنصاف والعدالة:** يقصد بها أن يكون عمل المؤسسة الوقفية مبنيًا على

---

(١) سورة القصص، الآية ٢٦.

(٢) رواه البخاري في صحيحه، برقم ٢٤٠٩؛ وأخرجه مسلم في صحيحه، برقم ١٨٢٩.

(٣) مؤسسات وقفية رائدة: تجارب ودروس، د. أسامة عمر سليمان الأشقر، ص٢٣١.

أسس واضحة معيارية ليس فيها تمييز ولا محاباة، سواء أكان في الاستفادة من عائدات الأوقاف، أم في تقديم خدمات المؤسسة الوقفية لزبنائها، أم في طريقة التعامل مع الموردين للخدمات والسلع التي تحتاجها.

٨. **قاعدة النزاهة:** أي أن العاملين في المؤسسة الوقفية يتعيّن عليهم أن يتصفوا بالنزاهة التي تجعلهم يقدمون مصلحة المؤسسة والمصلحة العامة المتمثلة في أهداف الوقف وغاياته على مصالحهم الشخصية، وألا يكون هناك ما يتحقق فيه تعارض المصالح.

٩. **قاعدة المصلحة:** هي كما سبق أن أسلفنا أن يكون مناط تصرف الجهة الناظرة مرتبطًا بما يحقق مصلحة المؤسسة الوقفية؛ لتحقيق المصلحة من الوقف بكونها الهدف المقصود.

١٠. **قاعدة حماية حقوق أصحاب المصالح:** يرتبط الأمر بالواقفين والموقوف عليهم والعاملين والعملاء والدولة والمجتمع. وقد بينا فيما سبق: كيف تُحمَى مصالح كل فئة من هذه الفئات؟.

المطلب الثاني:
القواعد المرتبطة بهياكل وإجراءات حوكمة المؤسسة الوقفية

سيرًا على ذات المنوال سأقتصرُ على أهم عشر قواعد لها ارتباط بهياكل وإجراءات حوكمة المؤسسة الوقفية كما يلي:

١. **قاعدة العمل المؤسسي:** المقصود أن النظارة المؤسسية هي المجال الخصب لتطبيق الحوكمة، وفيها تظهر آثارها، وتبرز بسرعة ثمارها. وأما العمل الفردي والكاريزما الشخصية فقد ولى، و«يد الله مع الجماعة».

٢. **قاعدة ربط الوسائل بغاياتها:** فإن «الأمور بمقاصدها»، والهياكل واللجان التي تقتضيها الحوكمة ليست مقصودة لذاتها، وإنما هي وسيلة للارتقاء بالمؤسسة الوقفية، ومساعدتها على تحقيق أهدافها. ولذلك تجب مراعاة خصوصية الوقف عند تطبيق الحوكمة؛ لتكون منسجمة مع أهدافه وطبيعته وحجمه.

٣. **قاعدة «اعرف ما عندك؛ لتبني عليه»:** أي أن أولى أوليات المؤسسة الوقفية هي جرد الأصول الوقفية، وحصرها، وتوثيقها، وتسجيلها، قبل النظر في طريقة

تثمينها وتنميتها.

٤. **قاعدة تحصين المكتسبات:** من بين تطبيقات هذه القاعدة ضرورة تقديم عمارة العين الموقوفة على ما سواها؛ بكونها هي الأصل الذي يبنى عليه ما سواه.

٥. **قاعدة الفصل في المهمّات المتناظرة:** أي أنه يجب ألا تجتمع المهمات التنفيذية والمهمات الرقابية والإشرافية في جهة واحدة؛ لأن مقتضى الحوكمة ألا تكون جهة ما خصمًا وحكمًا في الوقت نفسه.

٦. **قاعدة التخطيط الإستراتيجي:** حيث يتعين اعتماد خطط إستراتيجية في عمل المؤسسة الوقفية، حتى تكون على بينة من أمرها، وتستطيع الاستباق في تحقيق أهدافها. قال ﷻ: ﴿وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ﴾[1].

٧. **قاعدة توقع الخطر قبل حدوثه:** هذه القاعدة مرتبطة بالقاعدة السابقة؛ لأن إدارة المخاطر المرتبطة بنشاط المؤسسة الوقفية يجب أن تبنى على أساس إستراتيجيتها. وهذا يستلزم وجود نظام للمخاطر يوضح بدقة أنواع المخاطر المحتملة، ودرجة خطورتها، ودرجة احتمالية وقوعها، وطريقة التعامل معها.

٨. **قاعدة التكامل وعدم التضارب:** إنّ الجهود داخل المؤسسة الوقفية يجب أن تكون متكاملة لا متصادمة؛ حتى لا ينفرط عقد المؤسسة الوقفية. وقد قال الله ﷻ: ﴿وَلَا تَنَٰزَعُوا۟ فَتَفْشَلُوا۟ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ﴾[2]. وبهذا تقوم أجهزة المؤسسة بخدمة إستراتيجيتها انطلاقًا من المهمات الموكولة إلى كل جهاز. وهذا يقتضي أن تكون الإستراتيجية واضحة، والأهداف محددة، والمهمات معروفة.

٩. **قاعدة الوضوح في المهمات والإجراءات:** أي أن المحاسبة يجب أن تكون بناء على قواعد واضحة انتُهِكَتْ، وإجراءات ملزمة اختُرِقَتْ، ومهمات محددة أُخِلَّ بها. وقد قال الله ﷻ: ﴿وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا﴾[3].

١٠. **قاعدة مراعاة المآل:** مؤداها هنا هو ضرورة النظر في التأثير المتوقع لما تتخذه المؤسسة الوقفية من إجراءات على سمعتها؛ لأن السمعة هنا حاسمة في أداء الوقف واستمراره وتطويره.

---

(١) سورة الحشر، الآية ١٨.

(٢) سورة الأنفال، الآية ٤٦.

(٣) سورة الإسراء، الآية ١٥.

الخاتمة

إنّ «قواعد حوكمة المؤسسات الوقفية» يستحق أن تصرف فيه الجهود للبحث والنظر؛ ليس فقط بسبب جدته وراهنيته، وإنما أيضًا لكون تنزيله على أرض الواقع في المؤسسات الوقفية يفرض المواكبة من أجل التسديد والتصويب.

ويأمل الباحث أن يكون ما قدّم في هذا البحث لبنة تسهم في بناء هذا الصرح الكبير والمهم أخذًا بعين الاعتبار النتائج المتوصل إليها، والتوصيات التي يمكن تقديمها.

أولًا: نتائج البحث:

أبرز نتائج هذا البحث ما يلي:

- تعدُّ الحوكمة في المؤسسات الوقفية بمثابة البوصلة الموجهة لعملها، والميزان الذي توزن به فعاليتها وجدواها، من أجل أن تضمن مصالح كل الأطراف المعنية بالشأن الوقفي من واقفين وموقوف عليهم وعاملين وعملاء والدولة والمجتمع.
- توجد صلة وثيقة بين الوقف والحوكمة، مستمدة من مرجعيته الشرعية، وإطاره الفقهي، وأهدافه الخيرية. وهو ما يفرض التزام المؤسسات الوقفية بالأحكام الشرعية، وامتثالهم لشروط الواقف المضمنة في صك الوقفية، ما لم تكن هناك ضرورة أو مصلحة معتبرة تقتضي التعديل في هذه الشروط بما يجمع بين تحقيق مقاصد الشرع ومقاصد الواقفين.
- للوقف شخصيته الاعتبارية وذمته المالية المستقلة عن الذمم المالية لكل الجهات المتدخلة في شؤون الأوقاف، مما يساعد على تحقيق مبدأ مهم من مبادئ الحوكمة وهو مبدأ الشفافية.
- النظارة على الوقف هي ولاية شرعية، تفرض على المؤسسات الوقفية الالتزام فيها بمبدأ الصلاح والإصلاح الذي يستوجب مكافحة الفساد الإداري بكل أشكاله وبمختلف أساليبه. وبمبدأ الإحسان والإتقان الذي يفرض العمل بكفاءة ونجاعة وجودة. وبمبدأ القصدية والرشد الذي يقتضي التخطيط الإستراتيجي

- هناك صلة وطيدة بين أهداف ومبادئ الحوكمة وبين مقاصد الوقف سواء العامة منها أم الخاصة. فضمن المقاصد العامة للوقف يتحقق مقصد حفظ الدين بمبدأ الالتزام بالأحكام الشرعية لكل المتدخلين في الوقف. ومقصد حفظ النفس يتحقق بمبدأ الاستدامة في العطاء. كما يرتبط مقصد حفظ المال بمبدأ تعارض المصالح في الحوكمة الذي يؤدي إلى توزيع الثروة وتداولها.

- وأما المقاصد الخاصة للوقف فإن مقصد الحفاظ على الأصل الوقفي ينسجم مع مبدأ الاستمرار في الحوكمة الذي يستوجب الحفاظ على رأسمال المؤسسة. ويتحقق مبدأ مراعاة الجودة والجدوى والنجاعة في مقصد تحقيق الانتفاع بالعين الموقوفة أو بعائداتها. كما أن مقصد رعاية المصلحة في النظارة على الوقف يقودنا إلى مبادئ المسؤولية والرقابة والمحاسبة المتعارف عليها في الحوكمة.

- إن الحوكمة ليست ترفًا، وإنما هي ضرورة ملحة يمليها واقع أغلب المؤسسات الوقفية، وما أسفر عنه غياب الحوكمة فيها من سلبيات وإهدار للفرص، وتفرضه ضرورة تطوير المؤسسات الوقفية لمواكبة التحديات المعاصرة، تتطلب حوكمة المؤسسات الوقفية العمل على واجهتين: على الواجهة الداخلية للمؤسسة الوقفية من خلال بنية تنظيمية متطورة، وكذا على الواجهة الخارجية من خلال بيئة داعمة للحوكمة

- أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية تثبتها التجارب الناجحة التي أثمرت فيها الحوكمة نتائج يجابية جدًا بوأتها مراكز متقدمة ضمن المؤسسات المتميزة سواء أكان في الأداء الإداري، أم في الكفاءة المؤسسية. وقد قدمنا نموذجين من هذه المؤسسات الوقفية: أحدهما مؤسسة وقفية خاصة، وهي مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز الراجحي الخيرية بالمملكة العربية السعودية. والثانية هي مؤسسة وقفية عامة، وهي الأمانة العامة للأوقاف بالكويت.

- انطلاقًا من كون حوكمة المؤسسات الوقفية تقوم على منظومة من المبادئ والقيم والهياكل والإجراءات التي من خلالها يجري التحكم في عمل هذه المؤسسات بما يحقق أهداف الوقف ومقاصده، ويسمح بتطويره والثقة فيه والتشجيع عليه؛ فقد قمنا بصياغة قواعد عامة لحوكمة المؤسسة الوقفية

صنفناها إلى قواعد ترتبط بالمبادئ والقيم التي تقوم عليها هذه الحوكمة، وقواعد ترتبط بالهياكل والإجراءات المجسدة لهذه الحوكمة.

ثانيًا: التوصيات:

بناء على النتائج السالفة يوصى بما يلي:

- العمل على بثّ روح التجديد في المؤسسات الوقفية بما يضفي عليها طابعًا عصريًا متميزًا، في إطار خصوصيات الوقف المستمدة من أحكام الفقه الإسلامي، وبما يؤدي إلى عقلنة تدبيرها، وتطبيق معايير الحوكمة فيها.
- التكريس القانوني لحوكمة المؤسسات الوقفية من خلال إصدار نصوص قانونية مؤطرة لهذه الحوكمة، أو سنّ مقتضيات قانونية في التشريعات الوقفية القائمة توفر إطارًا لاستيعاب متطلبات التدبير العقلاني للأوقاف.
- الحرص على إيجاد صيغة تعاون بين المؤسسات الوقفية في العالم العربي والإسلامي للتحفيز على تطبيق مبادئ الحوكمة، وتبادل التجارب والخبرات في هذا الصدد.
- الانفتاح على كل المؤسسات المحوكمة داخل الدولة وخارجها من أجل الاستفادة من تجاربها في الحوكمة.
- إدراج مشروع حوكمة المؤسسات الوقفية في العالم العربي والإسلامي ضمن مشروعات الدولة المنسقة، وإيجاد الأرضية والوسائل الكفيلة بتفعيله في هذه المؤسسات.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

المصادر والمراجع العلمية

- القرآن الكريم
- كتب الحديث:

الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله ﷺ وسننه وأيامه (صحيح البخاري)، محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري الجعفي، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، الطبعة الأولى، ١٤٢٢هـ.

سنن ابن ماجه، أبو عبدالله محمد بن يزيد القزويني ابن ماجة، تحقيق: د. شعيب الأرناؤوط - د. عادل مرشد - د. محمَّد كامل قره بللي - د. عبداللّطيف حرز الله، دار الرسالة العالمية، الطبعة الأولى، ١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م.

سنن أبي داود، أبو داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق بن بشير بن شداد بن عمرو الأزدي السِّجِسْتاني، تحقيق: د. شعَيب الأرناؤوط - د. محَمَّد كامِل قره بللي، دار الرسالة العالمية، الطبعة الأولى، ١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م.

سنن الترمذي، محمد بن عيسى بن سَوْرة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبو عيسى، تحقيق وتعليق: د. أحمد محمد شاكر (ج١، ٢)، د. محمد فؤاد عبدالباقي (ج٣)، د. إبراهيم عطوة عوض (ج٤، ٥)، شركة مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي- مصر، الطبعة الثانية، ١٣٩٥هـ/١٩٧٥م.

صحيح ابن حبان بترتيب ابن بلبان، تحقيق: شعيب الأرناؤوط، محمد بن حبان بن أحمد بن حبان بن معاذ بن مَعْبدَ، التميمي، أبو حاتم، الدارمي، البُستي، مؤسسة الرسالة- بيروت/لبنان، الطبعة الثانية، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م.

المسند الصحيح المختصر بنقل العدل عن العدل إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم، مسلم بن الحجاج أبو الحسن القشيري النيسابوري، تحقيق: محمد فؤاد عبدالباقي، دار إحياء التراث العربي- بيروت.

المعجم الأوسط، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي، أبو القاسم الطبراني، تحقيق: طارق بن عوض الله بن محمد، عبدالمحسن بن إبراهيم الحسيني، دار الحرمين- القاهرة/ مصر.

- **باقي المصادر والمراجع العلمية:**

أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، د. محمد عبيد الكبيسي، مطبعة الإرشاد- بغداد، ١٩٧٧م.

أحكام الوقف وحركة التقنين في دول العالم الإسلامي المعاصر: حالة جمهورية مصر العربية، عطية فتحي الويشي. سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف لسنة ٢٠٠٠م. الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، الطبعة الأولى، ١٤٢٣هـ/٢٠٠٢م.

أحكام الوقف، زهدي يكن، المكتبة العصرية- بيروت.

تاج العروس من جواهر القاموس، محمّد مرتضى الحسيني الزَّبيدي، تحقيق: عبدالعليم الطحاوي، إصدارات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب- الكويت، الطبعة الأولى: ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م.

تبيين الحقائق شرح كنز الدقائق وحاشية الشِّلْبِيِّ، عثمان بن علي بن محجن البارعي، فخر الدين الزيلعي الحنفي. الحاشية: شهاب الدين أحمد بن محمد بن أحمد بن يونس بن إسماعيل بن يونس الشِّلْبِيُّ، المطبعة الكبرى الأميرية - بولاق، القاهرة، الطبعة الأولى: ١٣١٣هـ.

التجديد في القواعد الفقهية للمعاملات المالية وتطبيقاتها المعاصرة، رياض منصور الخليفي، مكتبة الإمام الذهبي - الرياض/ المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٤٤١ه/٢٠٢٠م.

التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، د. ابراهيم البيومي غانم، مجلة المستقبل العربي، العدد ٢٧٤، السنة ٢٤، ديسمبر ٢٠٠١.

التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين: نظم حماية حقوق أصحاب الشأن (الواقفين والموقوف عليهم) في إدارة ومتابعة شؤون الوقف وسلطاتهم. محمد رمضان. مجلة «أوقاف» العدد ٣١، السنة السادسة عشرة، صفر ١٤٣٨ه/٢٠١٦م.

جامع الأحاديث، جلال الدين السيوطي، ضبط نصوصه وخرج أحاديثه: فريق من الباحثين بإشراف الدكتور علي جمعة (مفتي الديار المصرية)، بدون طبعة.

جمهرة اللغة، لأبي بكر محمد بن الحسن الأزدي، تحقيق: رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين- بيروت، الطبعة الأولى: ١٩٨٧م.

الحاوي الكبير في فقه مذهب الإمام الشافعي وهو شرح مختصر المزني، أبو الحسن علي بن حبيب البصري البغدادي، الشهير بالماوردي، تحقيق: الشيخ علي محمد معوض - الشيخ عادل أحمد عبدالموجود، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى: ١٤١٩هـ/ ١٩٩٩م.

حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسة: معايير الشفافية والسياسات الرشيدة في تطوير إدارة المؤسسة الوقفية واستثماراتها، د. سامي محمد الصلاحات، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف - الرياض/ السعودية، العدد الخامس من سلسلة إصدارات ساعي العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٣٩ه/٢٠١٨م.

حوكمة الأوقاف: دراسة تأصيلية مقارنة، د. عبدالمحسن بن محمد بن عثمان المحرج، أطروحة قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الشريعة والقانون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العدالة الجنائية، الرياض/ السعودية، ١٤٣٧هـ/٢٠١٦م.

حوكمة المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية، د. عمر بن محمد بن عبدالعزيز فرحان، منشورات مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف - الرياض/ السعودية، العدد ٣٣ من سلسلة دراسات ساعي العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م.

دليل مشاريع الدولة المنسقة للوقف في العالم الإسلامي، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية بالأمانة العامة للأوقاف بالكويت، ٢٠٠٧م.

ديون الوقف، أ.د. ناصر بن عبدالله الميمان. مجلة «أوقاف» السنة الثالثة. العدد ٦. ربيع الثاني ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م.

الزاهر في معاني كلمات الناس، محمد أبو بكر الأنباري، تحقيق: د. حاتم صالح الضامن، مؤسسة الرسالة - بيروت، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.

السيل الجرار المتدفق على حدائق الأزهار، محمد بن علي بن محمد بن عبدالله الشوكاني اليمني، دار ابن حزم، الطبعة الأولى.

شرح القواعد الفقهية، أحمد بن الشيخ محمد الزرقا، صححه وعلق عليه: مصطفى أحمد الزرقا، دار القلم - دمشق/ سوريا، الطبعة الثانية، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م.

العين. أبو عبدالرحمن الخليل الفراهيدي، تحقيق: د. مهدي المخزومي و د. إبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال.

غمز عيون البصائر في شرح الأشباه والنظائر، أحمد بن محمد مكي، أبو العباس، شهاب الدين الحسيني الحموي الحنفي، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م.

الفتاوى الفقهية الكبرى، الشيخ أحمد بن حجر الهيتمي السعدي الأنصاري، شهاب الدين شيخ الإسلام، أبو العباس. جمعها: تلميذ ابن حجر الهيتمي، الشيخ عبدالقادر بن أحمد بن علي الفاكهي المكي، المكتبة الإسلامية.

الفتاوى الكبرى، تقي الدين ابن تيمية، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٠٨هـ/١٩٨٧م.

فتح الباري شرح صحيح البخاري، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني، دار المعرفة - بيروت، ١٣٧٩م.

الفِقْهُ الإسلاميُّ وأدلَّتُهُ، أ.د. وَهْبَة بن مصطفى الزُّحَيْلِيّ، دار الفكر- دمشق/سوريا، الطبعة الرَّابعة، دون ذكر السنة.

فقه السنة، سيد سابق، دار الكتاب العربي - بيروت/ لبنان، الطبعة الثالثة: ١٣٩٧هـ/١٩٧٧م.

الفقه المنهجي على مذهب الإمام الشافعي، د. مصطفى الخِنْ - د. مُصطفى البُغا - علي الشّرْبجي، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق/سوريا، الطبعة الرابعة: ١٤١٣هـ/ ١٩٩٢م.

الفواكه الدواني على رسالة ابن أبي زيد القيرواني، أحمد شهاب الدين النفراوي الأزهري المالكي، دار الفكر، ١٤١٥هـ/١٩٩٥م.

قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجا، د. فؤاد بن عبدالله العمر - أ. باسمة بنت عبدالعزيز المعود، سلسلة إصدارات كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام بن محمد سعود الإسلامية - الرياض/ السعودية، ١٤٣٦هـ.

القواعد والضوابط الفقهية وأثرهما في أحكام الأوقاف ومدوناتها، حبيب غلام رضا ناملیتي، سلسلةُ الرسائل الجامعية (٢٤)، مشروع مداد الوقف، ضمن منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، الطبعة الأولى، ١٤٤١ه/ ٢٠١٩م.

قوانين الأوقاف في العالم العربي والإسلامي: دراسة تحليلية مقارنة، د. عبدالرزاق

بن عبدالواحد اصبيحي، منشورات مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف - الرياض/ السعودية، العدد ٣٥ من سلسلة دراسات ساعي العلمية، الطبعة الأولى: ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م.

كتاب الإسعاف في أحكام الأوقاف. للإمام الفقيه برهان الدين إبراهيم بن موسى الطرابلسي الحنفي، مكتبة الطالب الجامعي- مكة المكرمة ١٩٨٥م.

الكليات معجم في المصطلحات والفروق اللغوية، أيوب الكفوي، تحقيق: عدنان درويش ومحمد المصري، مؤسسة الرسالة - بيروت/ لبنان، الطبعة الثانية، ١٤١٩هـ/ ١٩٩٨م.

لسان العرب، محمد ابن منظور، دار صادر - بيروت/لبنان، الطبعة: الثالثة، ١٤١٤هـ، ج ٣، ص ٣٦١.

المجموع شرح المهذب (مع تكملة السبكي والمطيعي)، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي، دار الفكر.

مختار الصحاح، زين الدين أبو عبدالله محمد الحنفي الرازي، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية - بيروت، الدار النموذجية - صيدا. الطبعة: الخامسة، ١٤٢٠هـ/١٩٩٩م.

المختصر النفيس في أحكام الوقف والتحبيس، أبو عبدالرحمان محمد عطية، دار ابن حزم- بيروت، ١٩٩٥م.

المختصر الوجيز في أحكام الولاية على الوقف العمومي من وجهة شرعية، د. محمد المهدي. كتاب دعوة الحق، العدد السابع عشر، مطبعة فضالة - المحمدية/ المغرب، ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م.

مشارق الأنوار على صحاح الآثار، أبو الفضل عياض اليحصبي السبتي، المكتبة العتيقة - تونس، ودار التراث - القاهرة، الطبعة: ١٩٧٨م.

معجم اللغة العربية المعاصرة. د. أحمد مختار عبدالحميد عمر. عالم الكتب - القاهرة/ مصر، الطبعة: الأولى، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م.

المعيار المعرب والجامع المغرب عن فتاوى أهل إفريقية والأندلس والمغرب، أبو العباس أحمد بن يحيى الونشريسي، خرجه جماعة من الفقهاء بإشراف د. محمد حجي، مطبوعات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالمملكة المغربية،

١٤٠١هـ/١٩٩١م.

المغني، ابن قدامة المقدسي، مكتبة القاهرة، الطبعة: ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م.

ملخص الدليل الإرشادي لحوكمة المؤسسات وفق المعيار العالمي ISO 37000، منشورات الجمعية السعودية للحوكمة، ٢٠٢٢م.

منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت لعام ٢٠٠٤م، الطبعة الأولى: ١٤٢٥هـ/٢٠٠٤م.

منتدى قضايا الوقف الفقهية الخامس، منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت لعام ٢٠١٢م، الطبعة الأولى: ١٤٣٣هـ/٢٠١٢م.

منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع، منشورات الأمانة العامة للأوقاف بالكويت لعام ٢٠٠٩م، الطبعة الأولى: ١٤٣٢ه/٢٠١١م.

المهذب في فقه الإمام الشافعي، أبو اسحاق إبراهيم بن علي بن يوسف الشيرازي، دار الكتب العلمية.

مواهب الجليل في شرح مختصر خليل، شمس الدين الطرابلسي المغربي، المعروف بالحطاب الرُّعيني المالكي، دار الفكر، الطبعة الثالثة: ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.

المؤسسات العامة في فرنسا، قاسم جميل قاسم وفتحي زيتون، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية-عمان، جمعية عمال المطابع التعاونية، ١٩٨١م.

مؤسسات وقفية رائدة: تجارب ودروس، د. أسامة عمر سليمان الأشقر، دار النفائس - الأردن، الطبعة الأولى: ١٤٣٨هـ/٢٠١٧م.

الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - الكويت، مطابع دار الصفوة - مصر، الطبعة الأولى: ١٤٠٤هـ.

الموسوعة الفقهية الكويتية، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بالكويت، دار السلاسل - الكويت، الطبعة الثانية: ١٤٢٧هـ.

الموسوعة الفقهية في الوقف، إعداد وإصدار مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف - الرياض/ المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى: ١٤٤٤هـ/٢٠٢٢م.

النوازل الجديدة الكبرى فيما لأهل فاس وغيرهم من البدو والقرى، أبو عيسى سيدي المهدي الوزاني، قابله وصححه على النسخة الأصلية الأستاذ عمر بن

عباد، منشورات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالمملكة المغربية، الطبعة ١٤١٩هـ/١٩٩٨م.

هارفارد وأخواتها: دلالات الوقف التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية، د. طارق عبدالله، مجلة «أوقاف»، العدد ٢٠، السنة الحادية عشرة، جمادى الأولى، ١٤٣٢هـ/٢٠١١م.

الوصايا والأوقاف في الفقه الإسلامي، د. محمد كمال الدين إمام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت، ١٩٩٨م.

الوقف الإسلامي: تطوره، إدارته، تنميته، د. منذر قحف، مطبعة دار الفكر - دمشق، الطبعة الأولى، ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م.

الولاية والنظارة المؤسسية على الوقف: دراسة فقهية، د. محمد بن سعد الحنين، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف- الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد السادس من سلسلة إصدارات ساعي العلمية، الطبعة الثانية: ١٤٣٩هـ/٢٠١٨م.

- **نصوص قانونية:**

المرسوم الأميري رقم ٢٥٧ الصادر بتاريخ ٢٩ جمادى الأولى ١٤١٤هـ (١٩٩٣/١١/١٣م) بإنشاء الأمانة العامة للأوقاف بالكويت.

المرسوم الملكي رقم (م/١١) بتاريخ ١٤٣٧/٠٢/٢٦هـ. المتعلق بنظام الهيئة العامة للأوقاف بالمملكة العربية السعودية.