أثر الحوكمة
في تطوير المؤسسات الوقفية المعاصرة

د. علي سيد إسماعيل
مدرس الاقتصاد الإسلامي والمعاملات
قسم الدراسات الإسلامية - كلية الآداب - جامعة المنيا

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الخامس الجزء الأول ٢٠٢٠م

أثر الحوكمة في تطوير المؤسسات الوقفية المعاصرة

علي سيد إسماعيل
قسم الدراسات الإسلامية ، كلية الآداب ، جامعة المنيا ، المنيا ، مصر
البريد الإلكتروني : alisim15@yahoo.com

ملخص البحث:

يتناول هذا البحث قضية الحوكمة وأثرها في تطوير المؤسسات الوقفية المعاصرة، فقد تزايدت مطالبات المحاسبة والحوكمة على المؤسسات الوقفية، بما يكفل الشفافية، والإفصاح، والمساءلة، وتحديد المسؤولية، بما يسهم في حفظ الوقف، وأصوله، وممتلكاته. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الوقف، ودوره في زيادة فاعلية المؤسسة الوقفية، وحفظ حقوق كل من الواقفين، والموقوف عليهم، وتعزيز ثقة المجتمع في الوقف، عن طريق الإفصاح، والشفافية .وتهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار عام لمفهوم حوكمة الوقف، من خلال بيان ماهية حوكمة الوقف، وفلسفتها، والباعث عليها، وتاريخها، ومعوقاتها. فضلا عن بيان أثر الحوكمة في تطوير مؤسسة الوقف، وتعزيزها، ونموها، وتطويرها. وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق أهدافها لا يقف فقط عند إصدارها، وإنما يعتمد على جدية التطبيق، ونفاذ آثارها، كما أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على أن المعرفة النظرية بأدبيات الحوكمة في المؤسسات الوقفية، والإلمام بمعاييرها ومبادئها النظرية لا تكفي لكي تتطلع الحوكمة بالدور المأمول منها، بل لا بد من: جهود متواصلة في التدريب عليها، والتوعية بقواعدها، وفوائدها المرجوة، والاحتكام إلى مبادئها، تطبيقا لا تنظيرا، والتطبيق الحازم، والتدقيق المستنير على إعمال معاييرها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، الوقف ، المؤسسات الوقفية ، الإفصاح والشفافية.

مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمنهور العدد الخامس الجزء الأول ٢٠٢٠م

Governance Impact In The Development Of Contemporary Endowment Institutions

Ali Syed Ismail
Department of Islamic Studies , Faculty of Arts , Minia University, Minya. Egypt
E-mail : alisim15@yahoo.com

Abstract :

This research deals with the issue of governance and its impact on the development of contemporary endowment institutions, as demands for accountability and governance have increased over the endowment institutions, in a manner that guarantees transparency, disclosure, accountability, and limitation of responsibility, in a way that contributes to preserving the endowment, its assets, and its properties.this study derives its importance from the increased interest in the subject of endowment governance, and its role in increasing the effectiveness of the endowment institution, preserving the rights of both endowments and those arrested, and enhancing community confidence in the endowment, through disclosure and transparency.this study aims to set a general framework for the concept of endowment governance, by explaining what is endowment governance, its philosophy, motivator, history, and obstacles. As well as showing the impact of governance on the development, strengthening, growth and development of the endowment institution. The study found that the success of the principles of governance in achieving its goals is not only limited when they are issued, but rather depends on the seriousness of application and the enforcement of its effects, the study also recommended the need to emphasize that theoretical knowledge of the governance literature in endowment institutions, and familiarity with the standards and theoretical principles are not sufficient for governance to play the role What is expected of them is, rather, it is necessary: continuous efforts in training on them, raising awareness of their rules, their desired benefits, and invoking their principles, unparalleled application, firm application, and informed scrutiny to implement their standards.

Keywords: Governance, Endowment, Endowment Institutions, Disclosure And Transparency.

مقدمة:

الحمد لله الذي أوضح لنا الدين، وهدانا بغير حول منا ولا قوة إلى خير شرائع المرسلين، والصلاة والسلام على رسوله الكريم، وعلى آله، وصحبه، أجمعين.

وبعد فلما كان للوقف كل تلك المكانة في المجتمع الإسلامي؛ فقد تزايدت مطالبات المحاسبة والحوكمة عليه، بما يكفل الشفافية، والإفصاح، والمساءلة، وتحديد المسؤولية، والتأكد من تقيد إدارة الوقف بالأحكام الشرعية، والقوانين، والنظم المعمول بها، ومعايير السلوك، والأخلاق الإسلامية، بما يسهم في حفظ الوقف، وأصوله، وممتلكاته، وحقوق الموقوف عليهم، ويبث الثقة في الوقف، ويخلق صورة إيجابية عنه لدى المجتمع، ويسهم في حماية الوقف من المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة[(١)].

وتعد الحوكمة من الموضوعات الحديثة المهمة، التي يتم تداولها في الوقت الحالي، لما لها من أهمية ملموسة في تطوير البيئات التنظيمية، وذلك من خلال علاقتها بإجراءات الإصلاح الإداري وآلياته، والذي يعد أحد العناصر المهمة في نظام الحوكمة، ويسهم في ضبط العمل، وتوجيه العمليات نحو الاستمرار، والنجاح، والتطور المستمر.

وقد أجمعت الدراسات الحديثة على أن الحاجة لتطبيق الحوكمة ظهرت خلال العقود القليلة الماضية، لا سيما في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية المتتالية التي شهدتها عدد من الدول في عقد التسعينيات من القرن العشرين، كما تزايدت أهميتها؛ نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم؛ للتحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها . بدرجة كبيرة . على الشركات الخاصة؛ لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي.

ومن الطبيعي . في ظل تلك الظروف الحرجة التي واجهت المؤسسات المالية . أن يبرز مفهوم الحوكمة إلى صدارة الاهتمامات، وأضحى قضية رئيسة بالنسبة إلى

(١) جعفر هني محمد، رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، ديسمبر، ٢٠١٦م، ص٤١٢.

مجتمعات الأعمال في كافة الاقتصاديات الآخذة في العولمة بصورة متزايدة[١]، ومن بينها المؤسسات الوقفية.

وترتيبا على ماسبق، فقد أصبحت الحوكمة تحتل الآن أهمية كبيرة على مستوى العالم، وقد ازداد الحديث مؤخرا عن حوكمة المؤسسات، ودورها في تحسين الأداء الاقتصادي، والاستثماري، والمالي، وبرز ضرورة تطبيقها، ومتابعة أنظمتها في أغلب الإدارات؛ لضمان حقوق المساهمين، والمستثمرين، والمجتمع[٢].

فحوكمة الشركات إذن جاءت كرد فعل، واستجابة لنداء المساهمين، والشركاء، من أجل الحد من التصرفات السلبية للإدارة، ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع، وتحافظ على استمرارية المؤسسات.

أهمية الدراسة والباعث على تناولها:

-تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الوقف، ودوره في زيادة فاعلية المؤسسة الوقفية، وحفظ حقوق كل من الواقفين، والموقوف عليهم، وتعزيز ثقة المجتمع في الوقف، عن طريق الإفصاح، والشفافية.

-الإسهام في طرح حلول عملية، وتطويرية للمؤسسات الوقفية، لا سيما أن"معظم الدراسات ركزت على التشديد على تصرفات النظار، والحماية القانونية لمؤسسة الوقف، من خلال بسط سلطة القضاء عليه، وخاصة في تحديد دور الناظر، وتصرفاته، وأوجه محاسبته"[٣].

-واقع الوقف الذي يشهد العديد من التحديات، والمخالفات، والمشكلات، كصدور بعض القوانين المخالفة لطبيعة الوقف، بصفته عملا أهليا، وأخرى صعبت على المسلمين إجراءات إنشاء أوقاف جديدة، بالإضافة إلى ضآلة العائد من

(١) اتحاد الشركات الاستثمارية، حوكمة الشركات، سبتمبر، ٢٠١١م، ص٩.

(٢) محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي(عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، لبنان، ديسمبر، ٢٠١٢م، ص٢.

(٣) فؤاد عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف بجامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣٦هـ، ص٧.

الاستثمارات الوقفية، مما يتطلب الأمر إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، باعتبارها الإطار الناضج لتطوير أداء المؤسسات الوقفية ونموها.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة ـ من جملة ما تهدف إليه ـ إلى وضع إطار عام لمفهوم حوكمة الوقف، من واقع الدراسات والأبحاث الاقتصادية، بما يتفق مع واقع الشريعة الإسلامية السمحة، وضوابطها، ومن خلال وضع هذا الإطار تهدف الدراسة إلى هدفين رئيسين هما:

- **الهدف الأول**: بيان ماهية حوكمة الوقف، وفلسفتها، والباعث عليها، وتاريخها، ومعوقاتها.
- **الهدف الثاني**: بيان أثر الحوكمة في تطوير مؤسسة الوقف، وتعزيزها، ونموها، وتطويرها.

إشكالية الدراسة :

إن حوكمة الوقف تنشط أدوات الرقابة الداخلية، والخارجية على المؤسسة الوقفية، وتنظم تقنين العلاقة بين الجهات القائمة على الوقف، لا سيما الواقف، والناظر، والموقوف عليهم، والجهة الحكومية، القائمة على شؤون الوقف، وأجهزة الرقابة.

وإذا كان الوقف يعد منظومة متكاملة، تجمع الواقف، والموقوف عليهم، والنظار، إلا أن المراقب لهذا المجال يجد قصورا في بعض التصرفات من بعض القائمين عليه، وفي إطار كل ذلك تحتاج مؤسسة الوقف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، باعتبارها الإطار الناضج لتطوير أداء مؤسساتها، لا سيما مع ما تشهده الأعمال الوقفية من تطور، واكتسابها طابعا مؤسساتيا، بعيدا كل البعد عن أخطاء الماضي.

منهجية الدراسة :

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، القائم على الاستنباط، والتحليل، والمقارنة بين بعض الجزيئات، وبعضها، من خلال العودة إلى المصادر، والمراجع، والبحوث، والدراسات، واللوائح، والقوانين، وكل الأدبيات العلمية الحديثة، مع محاولة استقصاء أمهات الكتب الإسلامية، التي تعرضت لموضوع الدراسة .

بالإضافة إلى عرض أهم نتائج الدراسات السابقة، المتعلقة بحوكمة المؤسسات الوقفية، واستنباط ما يدعم تطوير حوكمتها، ويفيد في رفع كفاءة أدائها،"لا سيما أن نظام الوقف لا يطرح رؤى، وأفكارا مثالية، أو خيالية، ولكنه يعطي نظرة شمولية، تتيح تطوير وتحديث كل ماهو موجود من إجراءات، وفعاليات"[(١)].

الدراسات السابقة:

صدرت العديد من الدراسات التي تناقش جزءا أو أكثر من قضايا حوكمة الوقف، وقد ساهمت هذه الدراسات في وضع لبنات متتالية في هذا الإطار، وعلى رأس هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:دراسة عبد المحسن بن محمد عثمان المحرج:**حوكمة الأوقاف: دراسة تأصيلية مقارنة**، وهي أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، بقسم الشريعة والقانون، كلية العدالة الجنائية، بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، بالرياض، عام٢٠١٦م. وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى النزاهة في المجتمعات، ويساعد على ضبط التصرفات، ومنع تجاوزات المسؤولين، والموظفين، مما يمنع وقوع الفساد، أو يقلله.

الدراسة الثانية: دراسة فؤاد عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود: **قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجا**، مشروع بحثي، ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل؛ لدراسة الأوقاف، بجامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣٦هـ. وقد أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف، بأبعادها التشغيلية، والمالية، والاستثمارية؛ لأن ذلك سيساعد على إيجاد مقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف، مما يدعم من قدراتها في الاستمرار، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها.

(١) مجلة أوقاف جامعة الملك سعود،حوكمة الأوقاف بين النظرية والتطبيق: نظرية إسلامية لحوكمة الأوقاف تم تطويرها عبر السنين، أوقاف جامعة الملك سعود، العدد الأول، فبراير، ٢٠٠٩م، ص٢٤.

خطة الدراسة :

سطرت هذه الدراسة في مقدمة، وتمهيد، وخمسة مباحث.وقد عرضت في **المقدمة** لأهمية الدراسة، والباعث على تناولها، وأهدافها، وإشكالياتها، ومنهجها، والدراسات السابقة، وخطة الدراسة .

أما **التمهيد** فقد أسست فيه لماهية حوكمة الوقف، وتاريخها، وأهميتها، والأسباب الموجبة لحوكمة الوقف.

ثم توالت المباحث الخمسة للدراسة، فأما **المبحث الأول** فقد سلط الضوء على أثرالحوكمة في تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة الوقفية، بينما عرض **المبحث الثاني** لأثر الحوكمة في تطوير البنية القانونية واللائحية للمؤسسة الوقفية،وأما **المبحث الثالث**:فقد ناقش أثر الحوكمة في تطوير أنماط أداء العمل وأساليبه ونماذجه وآلياته في المؤسسة الوقفية، واستعرض **المبحث الرابع** موضوع أثر الحوكمة في تحقيق الشفافية بين الواقف والمؤسسة الوقفية، ثم عالج **المبحث الخامس** أثر الحوكمة في التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين.

ثم جاءت **خاتمة الدراسة**،وفيها أهم **النتائج** التي توصلت إليها، **والتوصيات** التي أوصت بها.

تمهيد

ماهية حوكمة الوقف

وتاريخها وأهميتها والأسباب الموجبة لحوكمة الوقف

أولا : مفهوم حوكمة الوقف :

لتعريف مصطلح حوكمة الوقف . باعتباره مركبا إضافيا . يستلزم تعريف كل طرف من طرفيه على حدة:المضاف والمضاف إليه، وهما:(**حوكمة . الوقف**)، كما سنرى في النقاط التالية.

١.تعريف الحوكمة :

أ–الحوكمة في اللغة: يعد مصطلح(الحوكمة)حديث في اللغة العربية، وقد اختلف الكتاب حول التسمية في البداية، إلى أن قرر مجمع اللغة العربية بجمهورية مصر العربية، عام(٢٠٠٢م)، تسميته بـ (بالحوكمة)، وهو ترجمة للكلمة الإنكليزية(governance)، والتي من معانيها(حكم)[(١)].

وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية، فإن لفظة(حكم)نجد أنها تأتي بمعنى:منعت، وعدلت، ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم؛ لأنه يمنع الظالم من الظلم[(٢)]، جاء في معجم مقاييس اللغة:"الحاء، والكاف، والميم، أصل واحد، وهو المنع، وأول ذلك الحكم، وهو المنع من الظلم"[(٣)]، كما أن الحكيم هو المتقن للأمور، والله ﷻ الحاكم العدل، والحكم العدل في حكمه[(٤)].

---

(١) مجمع اللغة العربية،المعجم الكبير، طبعة مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط١، ٢٠٠٠م، ٥٦١/٥.

(٢) الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي(ت١٧٠هـ)،كتاب العين، تحقيق، مهدي المخزومي، وإبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال، ٦٦/٣.

(٣) أحمد بن فارس بن زكريا القزويني الرازي(ت٣٩٥هـ)، معجم مقاييس اللغة، تحقيق،عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، ١٩٧٩م، ٩١/٢.

(٤) محمد بن الحسن بن دريد الأزدي(ت٣٢١هـ)،جمهرة اللغة، تحقيق، رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين، بيروت، ط١، ١٩٨٧م، ٥٦٤/١، ومحمد بن أحمد الأزهري(ت ٣٧٠هـ)، تهذيب اللغة، تحقيق،محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط١، ٢٠٠١م، ٦٩/٤، ومحمد بن عبد القادر الرازي (ت٦٦٦هـ)،مختار الصحاح، تحقيق، يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية، بيروت، ط٥، ١٤٢٠هـ، ٧٨/١، وإسماعيل بن حماد الجوهري (ت٣٩٣هـ)،الصحاح(تاج اللغة وصحاح العربية)، تحقيق،أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، بيروت، ط١، ١٤٠٧هـ، ١٩٠١/٥

الحاكم إذن هو من يختار للفصل بين المتنازعين، وبين الحق والباطل[١]، قال الزبيدي: "قال الأصمعي: وأصل الحكومة: رد الرجل عن الظلم، وإنما سمي الحاكم بين الناس(حاكما)؛ لأنه يمنع الظالم من الظلم"[٢].

ومما سبق نستنتج أن لفظة(الحوكمة) لم ترد فى القواميس العربية على هذا الوزن، إلا أن المعنى العام لها من مادة لفظة(حكم)الذى يعنى المنع من الظلم والفساد، وهو المتفق عليه في المعنى الاصطلاحي[٣].

وثمة فروق جوهرية بين مصطلح(الحوكمة)، ومصطلح(الحكومة)، أبرزها أن الحكومة تعد أحد عناصر الحوكمة، وأداة من أدواتها.

ب-الحوكمة في الاصطلاح: في البداية نود التأكيد ـ بداية ـ على أنه ليس هناك اتفاق واضح المعالم على مفهوم الحوكمة، وإنما هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء الشركات والمؤسسات، ويدعم مقدرتها لمواجهة أية أزمة مالية قد تعترضها.

والحوكمة من أهم المصطلحات الإدارية الحديثة، وتعنى بإدارة المنشآت المالية إدارة رشيدة؛ بغية تحقيق المصالح، وحماية حقوق كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة، وتحقيق الإفصاح، والشفافية؛ بغية تحقيق الاستقرار المالي، والنمو الاقتصادي للمؤسسة بصفة خاصة، وضمان استقرار النظام الاقتصادي، والمالي في المجتمع بصفة عامة[٤].

المقصود بالحوكمة إذن مجموعة الأنظمة التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المختلفة في الشركة، أو المؤسسة؛ بهدف تحقيق الشفافية، والعدالة، ومكافحة

(١) أحمد مختار عمر(ت١٤٢٤هـ)،معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ط١، ١٤٢٩هـ، ٥٣٩/١.

(٢) محمد بن عبد الرزاق الحسيني الملقب بمرتضى الزبيدي(ت ١٢٠٥هـ)،تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق،مجموعة من المحققين، دار الهداية، ٥١٠/٣١.

(٣) محمد عبد الحليم عمر،حوكمة الشركات(تعريف مع إطلالة إسلامية)، ورقة عمل أساسية، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٣ أبريل، ٢٠٠٥م، ص٢.

(٤) محمد فرحان، ومحمد أمين قائد عبد القادر،الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد٢٠، العدد٢، ص٤.

الفساد، وإعطاء حق مساءلة إدارة المؤسسة، والتأكد من أنها تعمل على تحقيق أهدافها، واستراتيجياتها الطويلة على المدى البعيد.

٢.تعريف الوقف:

أ–الوقف في اللغة:الوقف يعني الحبس والمنع، يقال:وقفت الدابة، إذا حبستها على مكانها، ووقف الضيعة هو حبسها عن تملك الواقف، إذن الوقف عبارة عن حبس العين على ملك الواقف، والتصدق بالمنافع على الفقراء، مع بقاء العين[١].

ومن المعاني اللغوية السابقة للوقف نرى أنه حبس أرض أو ممتلكات عقارية على ملك الواقف، أو على ملك الله ﷻ والتصدق بالمنفعة مع بقاء الأصل.

ب–الوقف في الاصطلاح:اختلف الفقهاء في تعريف الوقف في الشريعة الإسلامية، تبعا لاختلافهم في حقيقته، وتصورهم له، بيد أنه من تعريفات الوقف الموجزة الجامعة ما ذكره ابن قدامة في كتابه المغني، حيث قال في تعريفه للوقف: "تحبيس الأصل، وتسبيل الثمرة"[٢]، قال الشيخ محمد أبو زهرة:أجمع تعريف لمعاني الوقف عند الذين أجازوه أنه حبس العين، وتسبيل ثمرتها، أو حبس عين، والتصدق بمنفعتها[٣].

وقال ابن حجر(ت٨٥٢هـ):"وحقيقة الوقف شرعا ورود صيغة تقطع تصرف الواقف في رقبة الموقوف الذي يدوم الانتفاع به، وتثبت صرف منفعته في جهة خير"[٤].

---

(١) انظر، محمد بن مكرم بن منظور(ت٧١١هـ)،لسان العرب،دار صادر، بيروت، ط٣، ١٤١٤هـ، ٤٥/٦، ومحمد بن علي الجرجاني(ت٨١٦هـ)،كتاب التعريفات،دارالكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤٠٣هـ، ص٢٥٣، وقاسم بن عبد الله القونوي الرومي الحنفي (ت٩٧٨هـ)،أنيس الفقهاء في تعريفات الألفاظ المتداولة بين الفقهاء، تحقيق،يحي حسن مراد، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤٢٤هـ، ص٧٠، وعبد الرؤوف المناوي(ت١٠٣١هـ)،التوقيف على مهمات التعاريف، عالم الكتب، القاهرة، ط١، ١٩٩٠م، ص٣٤٠، وسعدي أبو حبيب،القاموس الفقهي لغة واصطلاحا، دار الفكر، دمشق، ط٢، ١٩٨٨م، ص٧٥، ومحمد رواس قلعجي، وحامد صادق قنيبي،معجم لغة الفقهاء، دار النفائس، الأردن، ط٢، ١٩٨٨م، ص١٧٤.

(٢) عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة المقدسي(ت٦٢٠هـ)، المغني، مكتبة القاهرة، بدون طبعة، ١٩٦٨م، ٣/٦

(٣) محمد أبو زهرة،محاضرات في الوقف(محاضرات ألقيت على طلبة قسم الدراسات القانونية بمعهد الدراسات العربية العالية بالقاهرة)، مطبعة أحمد على مخيمر، القاهرة، ١٩٥٩م، ص٤٧

(٤) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني،فتح الباري شرح صحيح البخاري، رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه، محمد فؤاد عبد الباقي، قام بإخراجه وصححه وأشرف على طبعه،محب الدين الخطيب، دار المعرفة، بيروت، ١٣٧٩هـ، ٤٠٣/٥.

ومن مجموع ما سبق فإن الوقف عبارة عن حبس العين عن التمليك، والتصدق بالمنفعة في سبل البر المتعددة؛ إبتغاء وجه الله ﷻ ومرضاته.

٣.تعريف حوكمة الوقف:

تعني **حوكمة الوقف** مجموعة من القواعد، والمبادىء، والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، ويمكن من خلالها متابعة أداء مجلس النظارة، ومراقبتها، والإدارة التنفيذية، وكفاءة استخدامها، الاستخدام الأمثل لمواردها، بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية، والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية، والعدالة، والمساءلة، والمسئوولية[١].

ومما سبق يمكن وضع تعريف لحوكمة الوقف بأنها مجموعة من النظم، والمعايير، والقواعد، والضوابط التي يمكن اتباعها؛ بهدف تحديد، وتنظيم، وتقنين العلاقة بين إدارة المؤسسة الوقفية، وبين كافة الجهات ذات الصلة، والتي تتعامل معها على النحو الذي يحمي الحقوق، ويحافظ عليها، ويؤدي المسئوولیات للمؤسسة، والأطراف ذات العلاقة، على أسس سليمة، وصحيحة، وواضحة.

وحوكمة الوقف . طبقا لما سبق من مفاهيم، ومبادىء، وأهداف . تهدف إلى تحقيق وحماية مصالح الأفراد، والمجتمعات، وهذه من الأهداف التي وضعت من أجلها الشريعة الإسلامية[٢].

ومن خلال ما سبق فإنه يمكن النظر إلى حوكمة الوقف من عدة نواح[٣]:

(١) سيد عبد الرحمن عباس بلة،دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (١٢)، ٢٠١٢م، ص٦٤.وفؤاد عبد الله العمر، وباسمة عبد العزيز المعود، الرقابة الداخلية/الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، مجلة أوقاف(عدد خاص بالندوة الدولية الرابعة)، العدد(٣١)، السنة السادسة عشرة، نوفمبر، ٢٠١٦م، ص٢٠.

(٢) عبد الباري مشعل، تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات الشرعية(٢٦ . ٢٧)، مايو، ٢٠١٠م، ص٢.

(٣) صلاح زين الدين،دور مبادىء حوكمة الشركات فى رفع كفاءة البورصة المصرية، المؤتمر العلمى الأول(حوكمة الشركات ودورها فى الاصلاح الاقتصادي)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، (١٥– ١٦)، أكتوبر، ٢٠٠٨م، ص٨.

- **من الناحية الاقتصادية**:باعتبارها الآلية التي تساعد المؤسسة الوقفية في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم المؤسسة، واستمرارها فى الأجل الطويل.
- **من الناحية السياسية**:على أنها مؤشر على ديمقراطية الإدارة، والمشاركة فى صياغة السياسة الرشيدة للمؤسسة الوقفية.
- **من الناحية القانونية**:على أنها تشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية، والتي تحدد حقوق المؤسسة الوقفية، وواجباتها، وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى.
- **من الناحية الاجتماعية والأخلاقية**:بالتركيز على المسؤولية الاجتماعية للوقف في حماية حقوق المستفيدين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة للفرد والمجتمع.

ونخلص مما سبق إلى أن الحوكمة تتصل بعدة جوانب، منها:ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ومنها ما يتعلق بأخلاق العمل، وثقافته، ومنها ما يتعلق بمختلف الأدوار المنوطة بالأطراف الأخرى التي تقوم بدور وظيفي، يتصل بأعمال المؤسسة المالية الإسلامية، وهذه الأدوار تؤثر على المنهج الذي تسلكه المؤسسة المالية الإسلامية في صياغة، وتنفيذ، ومراقبة استراتيجيات عملها، وسياستها، وعملياتها، وأنظمتها الرقابية(١).

ثانيا: نشأة حوكمة الوقف وأهميتها

أ- نشأة حوكمة الوقف:

تعد الرقابة على الأموال العامة كمبدأ، وتطبيق قد بدأ مع بزوغ الإسلام، حيث حرص رسول الله ﷺ على متابعة عماله على الزكاة والصدقات، وأساس المحاسبة، والرقابة على الأموال العامة . بما فيها الصدقات والأوقاف . تنبع من مراقبته ﷺ لعماله في التصرفات المالية(٢).

(١) هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية،معايير المحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاقيات، دار الميمان، الرياض، ١٤٣٧هـ، ص١١٢٠.

(٢) فؤاد عبد الله العمر، وباسمة عبد العزيز المعود، الرقابة الداخلية/الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، مرجع سابق، ص١٤.

ويتفق الباحثون على أن تنظيم العلاقة بين الأطراف المكونة لمشروع ما أمر ضاربة جذوره في أعماق التاريخ؛ بدأ ببدأ التنازع بين أطراف العلاقة التعاقدية، مما حتم على هذه الأطراف وضع شروط، وترتيبات تنظيمية، غير أنهم يرجعون ظهور بوادر هذا المفهوم بمقاربته الحديثة إلى ما أبعد من الحرب العالمية الثانية؛ حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية طفرة اقتصادية هائلة، تجاوزت فيها حدودها الجغرافية، وظهرت على إثرها نزاعات بين بعض الشركات، ومشاكل بسبب سوء استغلال الشركات الاقتصادية العملاقة لنفوذها(١).

أما عن نظام حوكمة الوقف الإسلامي فيتميز بأسبقية النشأة، ووجود قواعد فقهية(قانونية)؛ لتنظيمه وتسييره(٢) منذ عشرات السنين.

وبطبيعة الحال فقد انفرد الفكر الوقفي في الإسلام بوضع الكثير من التنظيمات، والتشريعات، والشروط(شروط الوقف)كل ذلك في سبيل تعزيز قيام مشروع الوقف، واستمراريته، وإدارته، وتحقيق مبادىء العدالة، والشفافية، والإصلاح، فهي حالة من الحوكمة الكاملة التي سبق بها الفكر الإسلامي (٣).

وبالرغم من الحداثة النسبية لمصطلح الحوكمة إلا أن مضامينه وأفكاره ربما سبقت ظهور هذا المصطلح بوقت كبير، تلك الأفكار، والمضامين التي أخذت تتبلور شيئا فشيئا بعد ظهور هذا المصطلح؛ لكي تصبح أطرا، ومعايير قادرة على إنتاج الآليات الرقابية، وصولا إلى تحقيق التوازن المطلوب بين مصالح الأطراف ذات العلاقة بالمنشأة الاقتصادية، أو المالية(٤).

(١) سعيد بوهراوة، وحليمة بوكروشة،حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية(تجربة البنك المركزي الماليزي)، المجلة الجزائرية للتنمية،عدد (٢)، ٢٠١٥م، ص١٠٦.

(٢) محمد عبد الحليم عمر،نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة في العالم الغربي(Endowment / Foundation /Trust): دراسة مقارنة، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني للأوقاف(الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية)، جامعة أم القري، ص٣٦.

(٣) مجلة أوقاف جامعة الملك سعود، مرجع سابق، ص٢٤.

(٤) عبد المجيد الصلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، ص٢.

ومن مجموع استقراء تاريخ الحوكمة الوقفية(التنظيري، والتطبيقي) فإن لها مجموعة من الأهداف التي تتمثل فيما يلي[١]:

- تعزيز مسئولية الإدارة عن تنفيذ المعاملات بكفاءة تحقق المتطلبات النظامية والشرعية.
- تعزيز الاستقلالية والموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي.
- تحقيق العدالة من جميع الأطراف:(الإدارة، ذوو العلاقة، المستفيدون، جهات التدقيق).
- تعزيز الفصل بين السلطات والوظائف المتعارضة؛ لضمان آلية واضحة، لتحمل المسئوولیات والمساءلة، والاستقلالية، والشفافية بالنسبة للأجهزة العليا؛ إذ إن الشفافية هى قوة مؤثرة، تستطيع أن تحارب الفساد، وتحسن الحوكمة، وتعزز المساءلة[٢].
- استكمال الإطار المؤسسي الداعم لتطبيق الأهداف الأخرى، ويضم إنشاء المؤسسات، وإصدار التشريعات.

ب- أهمية حوكمة الوقف:

يجمع مفهوم الوقف العديد من مبادئ الحوكمة، وأسسها الإدارية التي ظهرت بعد ذلك بمئات السنين، ويجعل منها نقلة نوعية فى مفهوم التحكم، والسيطرة على الأوقاف من سياق الرقابة، والإشراف، والقيادة الفردية إلى نظام كلي متطور، يصطبغ بحكم مؤسسي، قائم على أسس راسخة، ويشبه . إلى حد بعيد . مفهوم حكم المؤسسات في الأنظمة السياسية الحديثة[٣].**ولحوكمة الوقف أهمية تتمثل في**[٤]:

(١) عبد الباري مشعل، مرجع سابق، ص٣.

(٢) مجلة الرقابة الشاملة،المعايير الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(أنتوساى)مبادىء الشفافية والمساءلة، الجهاز المركزي للمحاسبات، مطابع دار الجمهورية، القاهرة، الأعداد(١٩٧/١٩٨)، ديسمبر، ٢٠١٤م، ص١٣.

(٣) حسين عبد المطلب الأسرج،حوكمة الصناديق الوقفية بين النظرية والتطبيق، ٢٠١٠م، ص٤٣.وانظر،حسين عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، بحث مقدم إلى المؤتمر العام الثانى عشر بعنوان،(الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات)، بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالقاهرة، من(٨ . ١٠)سبتمبر، ٢٠١٢م.

(٤) محمد رمضان،التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين(نظم حماية حقوق أصحاب الشأن الواقفين والموقوف عليهم في إدارة ومتابعة شئوون الوقف وسلطاتهم)، مجلة أوقاف(عدد خاص بالندوة الدولية الرابعة)، العدد(٣١)، السنة السادسة عشرة، نوفمبر، ٢٠١٦م، ص٥٩.

١.معالجة أوجه الخلل في إدارة الأوقاف، والتي أكدها الواقع، وأشارت إليها نتائج الكثير من الأبحاث، ومن بين أوجه الخلل: المشكلات المتعلقة بالغموض حول حجم الأصول الوقفية، وتفاصيلها المتعلقة بأماكنها، وطرق إدارتها، وعوائدها، وسياسات استثمارها، وتوزيع ريعها، وتنميتها، وصيانتها.

٢.بث الثقة لدى كل من الواقفين، والموقوف عليهم، على أساس أن التعامل وفقا لمعايير العدالة، والشفافية، والنزاهة، ومد جسور الثقة في العلاقة بين الوقف، والمجتمع، وهو ما يضمن استمرارية الوقف، ونموه.

وترتيبا على ما تم ذكره يتبين مدى أهمية حوكمة الوقف، والتي تؤدي . عند تطبيقها . إلى محاربة الفساد المالي والإداري، وضمان النزاهة، والحيادية، والتشجيع على الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق النمو والازدهار.

ثالثا: الأسباب الموجبة لحوكمة الوقف:

منذ نشأة الوقف، ظهرت الحاجة إلى وجود قواعد تنظم أعمال الناظر، وتحدد تصرفاته، أو تصرفات مجلس النظارة، مثل الشروط العشرة[١] وغيرها من القواعد المبثوثة في كتب الفقه، وهذه القواعد وإن كان لا يمكن أن نطلق عليها قواعد للحوكمة بمفهومها الحديث، إلا أنها تطورت مع مرور الوقت، لتصبح إجراءات فقهية محددة، لتوجيه الناظر، أو مجلس النظارة، أو لحماية مؤسسة الوقف من التصرفات الفاسدة[٢].

كل هذه المشكلات السابقة تجسدت في الواقع؛ لتخلق مجموعة من المبررات، والأسباب الموجبة لحوكمة الوقف، **وهذه الأسباب يمكن سردها فيما يأتي**[٣]:

١.محاربة الفساد المالي والإداري، وعدم السماح بوجوده، أوعودته مرة أخرى، فحوكمة الوقف ترسي القيم، والعدل، والمساءلة، والمسئولية في المؤسسات الوقفية، وتعزز

(١) الشروط العشرة، هي الشروط التي يحق للواقف أن يشترطها لنفسه، أو لغيره، ينفذها هو، أو هذا الغير، وهي، الإعطاء، والحرمان، والإدخال، والإخراج، والنقصان، والتغيير، والتبديل، والإبدال، والزيادة، والاستبدال.انظر، فرج السنهوري، قانون الوقف، ص ٢٠٨ . ٢١٣.

(٢) فؤاد عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود،قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مرجع سابق، ص٨.

(٣) حسين عبد المطلب الأسرج، حوكمة الصناديق الوقفية، مرجع سابق، ص٤٣.

سيادة القوانين التي تعمل بها، وتمنع إساءة استخدام إدارتها[١]، وذلك لتحسين الصورة الذهنية والسمعة لمؤسسة الوقف، والتي ترسخت في أذهان عموم الناس عبر التاريخ.

٢. تحقق ضمان النزاهة، والحيادية، والاستقامة، لكافة المشاريع الوقفية، وتفادي وجود أخطاء عمديه، أو انحرافات متعمدة، أو غير متعمدة، ومنع استمرارها، أو العمل على تقليلها، إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

٣. سيادة النظارة الفردية في المؤسسات الأهلية المتسمة بقلة الخبرة، وضعف التخصص في مجالات إدارة الأوقاف، وما يترافق معها من غياب التقاليد المؤسسية، ومن ثم عدم الاهتمام بالتخطيط المستقبلي، وتتمثل مخاطر غياب الرؤية الاستراتيجية للمؤسسات الوقفية في جملة من الانعكاسات السلبية على تحقيق الأهداف الرئيسة للوقف[٢].

٤. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة، والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج، وتحقيق قدر كاف من الإفصاح، والشفافية في الكشوفات المالية.

٥. تشجع حوكمة الوقف على الاستخدام الأمثل لموارده، وتحقيق النمو المستدام، وتشجيع الإنتاجية.

٦. حوكمة الوقف ـ من وجهة نظر المجتمع ـ تعد رقابة، وإشراف ذاتي، يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات الشرعية، والقانونية، والضوابط الحاكمة، ومن ثم حسن الإدارة، وضمان حقوق الناس، وكل ذلك يؤدي إلى رضا المجتمع عن أداء المنظمة[٣].

---

(١) مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة(مصطلحات ومفاهيم)، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة(أبو ظبي)، (د.ت)، ص١٦.

(٢) حسن محمد الرفاعي،نحو مراقب شرعي وقفي معاصر لإدارة المؤسسة الوقفية الاجتماعية المعاصرة، مجلة أوقاف، السنة الحادية عشرة، العدد٢١، نوفمر، ٢٠١١م، ص١٠.

(٣) مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة(فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط١، ٢٠١٥م، ص٥٠.

والخلاصة فإنه لا بد من تطوير بنية المؤسسة الوقفية، وتعزيزها، ومعنى التطوير:رغبة الإصلاح لنظام قائم، كشف الزمن عن عدم مواكبته للحاجات المستجدة، والنهوض بهذا النظام بشكل يوازن بين الإمكانات المتاحة، والأهداف المتوقعة، وبهذا فإن التطوير يسعى إلى إعادة التموقع بالنظر إلى المحيط العام والخاص[1].

(١) مجيدة الزياني، تطوير بنية المؤسسة الوقفية قانونيا وتنظيميا ولائحيا، مجلة أوقاف(عدد خاص بالندوة الدولية الرابعة)، العدد(٣١)، السنة السادسة عشرة، نوفمبر، ٢٠١٦م،ص٧٧.

المبحث الأول

أثر الحوكمة في تطوير البنية التنظيمية للمؤسسة الوقفية

يشير مصطلح البناء التنظيمي إلى ترتيب مراكز معينة في المؤسسة، وتوزع الصلاحيات والمسؤوليات، ويعني هذا أن المؤسسة تتكون من أفراد يشغلون مراكز معينة، وكل مركز ترتبط به سلطات ومسؤوليات معينة، ويتحدد البناء التنظيمي للمؤسسة بالعلاقات المتبادلة بين المسؤوليات المرتبطة بالمراكز المختلفة.

وتعود بعض أسباب ضياع الأوقاف إلى أسباب تنظيمية، مثل سوء الإدارة، أو عدم رشد القرارات المتخذة، مما يتطلب جهودا كبيرة لتحسين أدائها، مع وجود الشفافية، والمسؤولية في أعمال النظارة، وهي جميعها عوامل يمكن معالجتها، والتقليل من أثرها، من خلال تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف عامة، وفي مجلس النظارة والإدارة التنفيذية خاصة.

ولتطوير البنية التنظيمية للمؤسسة الوقفية لا بد من تحديد الاختصاصات التنظيمية، والمهام المسندة لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة(قطاع . إدارة . قسم . وحدة) وتوثيقها في دليل معتمد، وتحديثها دوريا، ويقع على المجلس اعتماد تلك الاختصاصات بالتفصيل، بصفتها مهام ومسؤوليات، وواجبات، بالإضافة إلى اعتماد اللوائح، والأنظمة الداخلية، المتعلقة بعمل المؤسسة، وتطويرها، وما يتبع ذلك من تحديد المهام، والاختصاصات، والواجبات، والمسؤوليات، والعلاقات، والتبعيات، بين المستويات التنظيمية المختلفة للإدارة التنفيذية[١].

والحقيقة أن التطوير التنظيمي لا يمكن أن يعطي أكله، ويحقق نتائجه إلا بالتكامل مع اللوائح التي تصدرها الأجهزة التدبيرية للوقف؛ ليتم تطبيقها مركزيا أو محليا، وهي نتيجة منطقية للتراتبية التي تحكم المصادر الشكلية أو الرسمية للقاعدة القانونية، والتي لا تقبل التناص بين أجزاء مكوناتها[٢].

(١) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود،قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مرجع سابق، ص٢٤٦.

(٢) مجيدة الزياني، مرجع سابق، ص١٠٢.

وعليه فيجب أن يكون لكل شركة نظام واضح، ومقر، وملتزم به من جانب أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين، والعاملين بشأن تجنب تعارض المصالح، وتعاملات الأطراف ذات العلاقة، كما أنه يجب احترام القوانين المعنية، وقواعد القيد عند وضع سياسات الشركة بهذا الشأن(١).

وأي تطوير تنظيمي ولائحي لأية مؤسسة لا بد أن يشكل . بمعية الأحكام القانونية الموضوعية لهذه المؤسسة . وحدة لا تتجزأ؛ نظرا للترابط البنيوي بين الأصل والفرع، وبين الأحكام العامة والنصوص التطبيقية، وبين كل ذلك والهياكل التنظيمية، ولذلك فإنه لا بد من ضمان حد معقول من التفاعل والتكامل بين هذه المكونات مجتمعة، بالشكل الذي يسمح بالحديث عن منظومة متناسقة لا يشوب بنيانها أي تناقض، ومن متطلبات التطوير التنظيمي واللائحي للمؤسسة الوقفية(٢):

١. **ضمان الانسجام بين الأحكام الموضوعية للوقف وهياكله التنظيمية**: يعد التشخيص القانوني للثغرات التي تعتري القوانين المنظمة للمؤسسة الوقفية أهم مرحلة تمهد لتجديد البنية القانونية لهذه المؤسسة، وتسمح بالبحث عن الوسائل المادية والوظيفية، الكفيلة بتجاوز العقبات، وفق رؤية علمية واستراتيجية متكاملة، ولا يقف هذا التشخيص عند البحث في النقائص الجزئية التي تعتري هذه القوانين، بل يبتدىء أولا برصد الموجهات القانونية الأساسية، الكفيلة بإحياء هذا النظام، وتطويره.

٢. **مراعاة هيكل تنظيم الأوقاف لمتطلبات الاقتصاد**:فلقد كان لرسالة الوقف انعكاس كبير على أحكامه؛ حيث روعي في تقريرها في مختلف العصور البعد الديني والاجتماعي للوقف؛ ولأجل ذلك فإن من المهم الوفاء لرسالة الوقف يفرض نفسه في أي مخطط تنموي.

(١) مركز المديرين المصري (وزارة الاستثمار)، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، فبراير، ٢٠١١م.ص٢٤.

(٢) انظر، مجيدة الزياني،مرجع سابق، ص٩٣.

٣.ضرورة انسجام اللوائح مع القوانين الأصلية: لا يمكن التغاضي عن العلاقة الرابطة بين اللوائح والنصوص التنظيمية من جهة، والنصوص القانونية العامة من جهة ثانية، فالقانون عبارة عن نسق، وبناء بلبنات متراصة، يشكل المساس بإحداها، تأثيرا على باقي البنيات الأخرى.

والخلاصة فإن مفهوم الحوكمة كنظام وكممارسات أضحى حجر الأساس لتوسيع الأعمال، وجذب الاستثمارات، وهذا ما دعا الدول المختلفة شرقا وغربا لإصدار التقارير العميقة حول كافة أشكال الممارسات المتعلقة بالحوكمة الإدارية، كما أدلت المنظمات الدولية بدلوها في تشجيع عقد المؤتمرات، وحلقات النقاش حول أنظمة وممارسات الحوكمة الإدارية على المستوى العالمي[1].

(١) مجلة أوقاف جامعة الملك سعود، مرجع سابق، ص٢٤.

المبحث الثاني

أثر الحوكمة في تطوير البنية القانونية واللائحية للمؤسسة الوقفية

من أهم العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف، هو وجود وتحديد إطار قانوني موثق لشكل ونمط مؤسسة الوقف، يصدر من ولي الأمر، والجهات العليا في الدولة، ويكسبها الصبغة القانونية لمزاولة أعمالها، وينظم مسؤولياتها، وحقوقها داخليا بصفتها مؤسسة، وأصحاب العلاقة، أو المصلحة بصفتهم أطرافا خارجيين، **من خلال توفير المبادئ التالية**[(١)]:

أولا: الأداة القانونية لإنشاء المؤسسة: وذلك من خلال تحديد إطار قانوني(قانون، قرار، حجة وقف)لشكل المؤسسة، وتبعيتها، وطاقم عملها(حكومية، ملحقة، أو مستقلة)كأن تكون جهة حكومية، أو ملحقة بإحدى الجهات الحكومية، ومدى تمتعها بميزانية مستقلة، أو موارد حكومية، بالإضافة إلى تحديد الأهداف، والاختصاصات، والأدوار الأساسية، وهيكل الصلاحيات، والسلطات المناطة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات لمتخذي القرارات.

ثانيا: وضع اللوائح والنظم التي يجب أن تلتزم بها المؤسسة: فحوكمة الشركات على نحو سليم لا تعنى فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد، وتفسيرها تفسيرا ضيقا وحرفيا، وانما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين ملاك المؤسسة، ومجلس إدارتها، والمتعاملين معها[(٢)].

ولا بد من استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة، والقصد من ذلك إصدار قانون سوق المال المعدل، وقانون الشركات الموحد، وقانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة، وقانون الإفلاس، وقانون تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات

(١) انظر،فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود،قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، ص ص٢٤٤ ٢٤٦.

(٢) مركز المديرين المصري (وزارة الاستثمار)،مرجع سابق، ص٥.

الاحتكارية، فضلا عن الإسراع بإنشاء، وبدء نشاط مركز فض المنازعات، والتحكيم، والعمل على إنشاء دوائر متخصصة في القضايا المرتبطة بسوق المال[١].

وبالنسبة للمؤسسة الوقفية لا بد من حصر التزامات المؤسسة فيما يتعلق بالقوانين، واللوائح، والنظم، وتحديد الجهات المسؤولة عن التزام المؤسسة بها، مثل: توجيهات ولي الأمر، والجهات الرقابية، والأحكام القضائية، والقرارات الشرعية، ووضع إجراءات لتطبيق الالتزام بالضوابط الرقابية، والاشتراطات الحكومية وغيرها.

ثالثا: التحديد السليم والشامل للمهام والمسؤوليات: فلا بد من تحديد الاختصاصات التنظيمية، والمهام المسندة لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة، وتوثيقها في دليل معتمد، وتحديثها دوريا، ويقع على المجلس اعتماد تلك الاختصاصات بالتفصيل، بصفتها مهام، ومسؤوليات، وواجبات، ولا بد من الالتزام بالاستقامة، وإظهار الالتزام القوي بالقيم الأخلاقية، واحترام التشريعات، والقواعد القانونية.

وتكمن فلسفة حوكمة المؤسسات في الفصل بين ملكية رأسمال الشركة، والإدارة، وعملية الرقابة والإشراف داخل هذه الشركات، والفصل له آثاره الايجابية على أداء الشركات، وهو ما أطلق عليه بنظرية الوكالة، وهي العلاقة التي بموجبها يلجأ شخص(صاحب رأس المال) لطلب خدمات شخص آخر(العامل)؛ لكي يقوم نيابة عنه ببعض المهام[٢].

رابعا: دور الحوكمة في الشفافية والإفصاح:يتعلق مفهوم الشفافية بقيام الأجهزة العليا للرقابة بالإفصاح العام بطريقة موثوقة، وواضحة، ومفيدة عن أوضاعها، وتفويضاتها القانونية، وأنشطتها، وإدارتها المالية، وعملياتها، واستراتيجياتها، وأدائها كما يلزم مفهوم الشفافية ضرورة الإفصاح العام عن نتائج عمليات الرقابة، واستنتاجاتها، بالإضافة إلى إمكان الحصول على المعلومات حول الأجهزة العليا للرقابة[٣].

(١) سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم(٨٢)، إبريل، ٢٠٠٣م.ص٢٤.

(٢) اتحاد الشركات الاستثمارية، مرجع سابق، ص٤٠.

(٣) مجلة الرقابة الشاملة، مرجع سابق، ص١٣.

فضعف الشفافية، والإفصاح، وقصور أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات يؤدي إلى ظهور موجات كبيرة من المشاكل التي تزلزل أركان مصالح المؤسسة[١]، لذلك تعد الشفافية، والإفصاح في الأمور المالية وغير المالية من الأعمدة الرئيسة لحوكمة الشركات.

وينبغي أن تكفل الحوكمة تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة، وينبغي كذلك الإفصاح الكامل عن جميع القرارات التي لها تأثير على المؤسسة المالية، وحتى عن الأخطار التي تتعرض لها الشركة، كما يجب إعداد المعلومات ومراجعتها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية، أما عملية المراجعة السنوية فيجب أن تتم عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد القوائم المالية[٢].

(١) فاطمة بن مصباح، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تفعيل حوكمة الشركات(مؤسسة سولنغاز الوادي)، بحث(غير منشور)، مقدم ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، ٢٠١٣م، ص١٠٣.

(٢) اتحاد الشركات الاستثمارية، مرجع سابق، ص٤٧.

المبحث الثالث

أثر الحوكمة في تطوير أنماط أداء العمل وأساليبه ونماذجه وآلياته في المؤسسة الوقفية

يتمثل دور الحوكمة في تطوير أنماط أداء العمل، وأساليبه، ونماذجه، وآلياته في المؤسسة الوقفية في العديد المهام والمسئوليات، وهذه المها لم والمسئوليات يمكن سردها في النقاط التالية[١]:

-**أولا:مسؤوليات الإدارة التنفيذية تجاه العاملين بالمؤسسة:**من مسؤوليات الإدارة التنفيذية إدارة العمل اليومي، وتسيير أنشطة المؤسسة، بالتنسيق مع الأجهزة الرسمية والشعبية في إقامة المشروعات والبرامج، بما يتيح إدارة الأموال الوقفية، وفق مصارفها، وتحقيق شروط الواقفين، والعمل على تعظيم عوائد الاستثمار، وتقليل المصاريف، والمحافظة على الأصول الوقفية، وتنميتها.

-**ثانيا:تهيئة البيئة الحاضنة وتوعية العاملين في المؤسسة الوقفية:**وذلك يمكن تحقيقه من خلال تنفيذ جهود متواصلة في التدريب، والتوعية بقواعد الحوكمة، وفوائدها المرجوة، يلي ذلك حوار مقنن، ودراسة واعية للمتطلبات القانونية، والتنظيمية للحوكمة مع الجهات المتأثرة بها.

-**ثالثا:تعزيز السلوك المهني وتنوعه وملائمته:**يأتي تعزيز السلوك المهني، وتنوعه، ودوره في تطوير أنماط العمل في الحرية التامة، وأن يحظر على عضو المجلس، أو أي فرد من أفراد الإدارة التنفيذية استخدام النفوذ الوظيفي لمنصبه، من أجل مصالحه الخاصة، أو الشخصية، أو لغيره، ولتحقيق ذلك يجب الإفصاح عن التعاملات الخاصة بالمعاملات.

-**رابعا:تطوير الأداء والفعالية، وتعميق المسؤولية ورفع كفاءة الأجهزة الإشرافية والرقابية: لا بد** من رفع كفاءة الأجهزة الإشرافية، والرقابية، والقضائية،وإنشاء دوائر خاصة لمحاكم تختص بقضايا الأوقاف، وكذلك تنمية مهارات العاملين [٢].

(١) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود،قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مرجع سابق، ص٢٢٨.

(٢) سميحة فوزي،مرجع سابق، ص٢٤.

المبحث الرابع

أثر الحوكمة في تحقيق الشفافية بين الواقف والمؤسسة الوقفية

تحتاج المؤسسات الوقفية إلى نظم رقابية شاملة، تتضمن الأسس، والأساليب، والإجراءات الرقابية على كل أوجه أنشطتها المختلفة؛ بهدف المحافظة على الأموال، وتنميتها، وتعظيم عوائدها، واستثماراتها، وريعها، ومنافعها بما يعود على الموقوف عليهم بأكبر إشباع ممكن، وذلك فى ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية، وأحكامها، وطبقا لشروط الواقفين، ومقاصدهم.

ومن النظم الرقابية التي تحتاجها **المؤسسات الوقفية: الرقابة الشرعية** وهي تعد صمام الأمان في كل المؤسسات المالية الإسلامية، وهي التي تضبط أعمال هذه المؤسسات المالية، وتبين مدى توافقها مع الأحكام الشرعية. بالإضافة إلى **الرقابة الداخلية** التي تمثل دورا رئيسا في مجال الحوكمة المؤسسية، وتعد مطلبا أساسيا من متطلباتها، من خلال توفير أنظمة رقابة داخلية فعالة على سلامة البيانات المالية، المتعلقة بأموال الواقفين، وأخيرا: **الرقابة الخارجية** فتهتم بالرقابة المالية، والإدارية، والقضائية، والاقتصادية، وهي تركز على إعداد الموازنة، ومدى التزام الوزارات بالموازنة العامة للدولة.

أولا: الرقابة الشرعية على أعمال المؤسسة الوقفية في تحقيق الشفافية بين الواقف والمؤسسة الوقفية: الرقابة الشرعية عبارة عن فحص مدى التزام المؤسسة بالشريعة الإسلامية في جميع أنشطتها، ويشمل الفحص: العقود، والاتفاقيات، والسياسات، والقوائم المالية، والتقارير.

وهي جهاز مستقل من الفقهاء المتخصصين في فقه المعاملات، ويجوز أن يكون أحد الأعضاء من غير الفقهاء، على أن يكون من المتخصصين في مجال المؤسسات المالية الإسلامية، وله إلمام بفقه المعاملات، ويعهد لهيئة الرقابة توجيه نشاطات المؤسسة، ومراقبتها، والإشراف عليها؛ للتأكد من التزامها بمبادئ الشريعة الإسلامية وأحكامها، وتكون فتواها وقراراتها ملزمة للمؤسسة.

ويتم ذلك باستخدام الوسائل، والأساليب الملائمة، والمشروعة، وبيان المخالفات، والأخطاء، وتصويبها على الفور،وتقديم التقارير إلى الجهات المعنية،متضمنة الملاحظات، والنصائح،والإرشادات، وسبل التطوير إلى الأفضل(١).

أما حوكمة أنشطة الرقابة الشرعية فهي نظام للتنظيم، والتشغيل، والسيطرة على أنشطة الرقابة الشرعية؛ بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل؛ لإرضاء المساهمين، والعاملين، والعملاء، والموردين، والامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية، فضلا عن الوفاء بالمتطلبات البيئية المحلية، واحتياجات المجتمع، من خلال توجيه ومراقبة أنشطة الرقابة الشرعية؛ لتحقيق الموضوعية، والمساءلة، والنزاهة، والشفافية، ومن العناصر الرئيسة لحوكمة سليمة لأنشطة الرقابة الشرعية(٢):

- **الشفافية**:جعل المعلومات على نطاق واسع معروفة و/ أو متاحة.
- **المسئولية**:تبرير الإجراءات و/ أو القرارات.
- **العدالة**:القيام بالأعمال بصورة عادلة ومحايدة.
- **النزاهة**:أن تكون صادقة وتراعي الجانب الأخلاقي.

ومن الضروري لمؤسسة الوقف أن تراعي الضوابط الشرعية في كافة جوانب تصرفاتها، مع تطبيق الاشتراطات والمعايير التي تضعها الجهة الشرعية المختصة، كما يمكن للجهة الشرعية المختصة أن تضع ضوابط إضافية، مثل:تطبيق وجود مبدأ الإفصاح المالي عن كافة المعلومات، والشفافية في التصرفات، وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها(٣).

لا بد إذن من ضرورة تفعيل دور التقارير الشرعية، التي تمد مجلس الإدارة، والإدارة العليا والمساهمين وجميع الأطراف بمدى شرعية العمليات التي قامت بها المؤسسة

(١) حسن يوسف داود،الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ١٩٩٦م، ص ١٥.
(٢) انظر: حسين عبد المطلب الأسرج،دور أدوات الحوكمة في تنظيم الرقابة الشرعية وتطويرها، نوفمبر، ٢٠١٤م.
(٣) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود،قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مرجع سابق، ص٦٦.

الوقفية، وكذلك تفعيل دور هيئة الرقابة الشرعية، والعمل على استقلاليتها، لما لها من أهمية في تطبيق مبادىء الحوكمة[١].

والخلاصة فإن المؤسسة الوقفية الاجتماعية المعاصرة لا يمكن أن تتابع مسيرتها الإنمائية المنطلقة من البعد الديني بعيدا عن وجود الرقابة الشرعية، أو المراقب الشرعي الوقفي، الذي يقوم بمراقبة مدى التزام إدارة المؤسسة الوقفية بأحكام الفقه الإسلامي عامة، وبالأحكام الفقهية المرتبطة بالجانب المالي على وجه الخصوص[٢].

ونخلص مما سبق إلى أن الرقابة الشرعية تعد صمام الأمان في كل المؤسسات المالية الإسلامية، وهي التي تضبط أعمال هذه المؤسسات، وتبين مدى توافقها مع الأحكام الشرعية.

ثانيا:الرقابة الداخلية ودورها في تحقيق الشفافية بين الواقف والمؤسسة الوقفية: الرقابة الداخلية هي سلسلة من الإجراءات، والأعمال يتم عملها من كافة المستويات التنظيمية،من داخل المؤسسة، بدءا من مجلس النظارة، ودوره في الإشراف العام، ومراقبة تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وكفاءة الأداء، ومسؤولية الإدارة التنفيذية في وضع نظم ضبط ورقابة تنفيذ العمليات، بما يحقق الالتزام بالتعليمات واللوائح، وتحقيق الأهداف وفق المؤشرات ومعايير الأداء.

والهدف من الرقابة الداخلية يتمثل في توفير الدقة في البيانات المالية، وتوفير الحماية لأصول المؤسسة(عقارات الوقف، الاستثمارات، النقد)من الخطأ، والغش، والاحتيال، والسرقة، وتطوير الكفاءة الانتاجية، وتحقيق الأهداف وفق مؤشرات الأداء[٣].

ونظام الرقابة الداخلية إذن هو النظام الذي يعنى بقيام الشركة بالالتزام في أعمالها، والتمسك بمعايير الجودة والانضباط في الممارسات الإدارية[٤].

(١) محمد فرحان، ومحمد أمين قائد عبد القادر، مرجع سابق، ص٤٣.
(٢) حسن محمد الرفاعي، مرجع سابق، ص١٦.
(٣) فؤاد عبد الله العمر، وباسمة عبد العزيز المعود، الرقابة الداخلية/الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، مرجع سابق، ص٢١.
(٤) اتحاد الشركات الاستثمارية، مرجع سابق، ص٤٢.

ومن الجدير بالذكر أن ضمان التزام الإدارة التنفيذية باتباع نظام للرقابة الداخلية، يضمن فاعلية وكفاءة العمليات، وكفاءة ضوابط الرقابة المالية، والامتثال للقوانين والتشريعات، وذلك من خلال المصادقة على أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، لا سيما ميثاق التدقيق الداخلي المتضمن توثيق مهام، وصلاحيات، ومسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي، والتأكد من مدى فعالية هذه الأنظمة(١).

وخلاصة القول فإن الرقابة الداخلية تمثل دورا رئيسا في مجال الحوكمة المؤسسية، وتعد مطلبا أساسيا من متطلباتها، من خلال توفير أنظمة رقابة داخلية فعالة على سلامة البيانات المالية، المتعلقة بأموال الواقفين.

ثالثا: الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسة الوقفية: هي الرقابة التي تقوم بها جهات من خارج مؤسسة الوقف، غير خاضعة لسلطة المؤسسة، أو الإدارة التنفيذية، ولا تقدم تقاريرها إليها، وإنما تقدمها إلى السلطة العليا، أو المشرفة،أو من يحدده ولي الأمر،وتعد الرقابة الخارجية عملا متمما للرقابة الداخلية، من حيث توفير رأي مستقل وعادل(٢).

وتهتم الرقابة الخارجية بالرقابة المالية، والإدارية، والقضائية، والاقتصادية، وهي تركز على إعداد الموازنة، ومدى التزام الوزارات بالموازنة العامة للدولة.

الرقابة الخارجية إذن هي الرقابة التي تمارسها هيئات خارجية على أنشطة الحكومة، منفصلة بشكل تام عن العمل الحكومي، وعن الأنشطة التي تقوم بها الدولة، وتهدف إلى التأكد من التزام المؤسسات الوقفية في ممارسة أعمالها بالقوانين والإجراءات التي تضعها(٣).

ويظهر الواقع العملي أن فاعلية الرقابة الخارجية في المؤسسة الوقفية تعتمد على عدد من العوامل من أهمها:أن يرى العاملون في المؤسسة الوقفية فوائد هذه الرقابة، من

(١) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود،قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مرجع سابق، ص٢٦٥.

(٢) فؤاد عبد الله العمر، وباسمة عبد العزيز المعود، الرقابة الداخلية/الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، مرجع سابق، ص٢٥.

(٣) اتحاد الشركات الاستثمارية، مرجع سابق، ص٤٢.

خلال أمثلة عملية، وقصص للنجاح، ودعم الإدارة العليا للتوصيات، والتغيرات التي توصي بها الجهات الرقابية المتعددة، وتوفير المعلومات الأساسية؛ لقياس مدى تنفيذ ملاحظات الرقابة، مع توفر القدرة، والسعة المؤسسية؛ للحصول على المعلومات من الإدارات المختلفة، وتحليلها[١].

ومن أهم المعايير التي ترتكز عليها الحوكمة كما وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية عام ١٩٩٩م هو توفر نظام للرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، وإدارة مستقلة للمخاطر؛ لإحكام الرقابة من جهة، وضمان الالتزام بنزاهة الممارسات الإدارية، والالتزام باللوائح، والنظم، والقوانين من جهة أخرى، ومن بنود وجود رقابة خارجية مستقلة ما يأتي[٢]:

١. متابعة ملاحظات التدقيق الخارجي المستقل، والطلب من المدقق الخارجي تقويم فعالية ضوابط الرقابة الداخلية.
٢. التأكد من استقلالية مكتب تدقيق الحسابات، ونزاهته، وأنه يتمتع بالكفاءة، والخبرة المهنية، والمعرفة بأعمال الوقف، والإبلاغ عن أية مخالفات إلى الجهات المعنية.
٣. الاستفادة من تقارير التدقيق، بصفتها مراجعة مستقلة للمعلومات المرفوعة من الإدارة التنفيذية إلى المجلس، والتأكد من أن القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، والمشاريع التابعة لها، والإيضاحات المتممة لها قد تم إدراجها.

والخلاصة فالحوكمة تسهم في تحقيق الشفافية بين الواقف والمؤسسة الوقفية عن طريق ثلاثة أنواع من الرقابة، هي:(الرقابة الشرعية ـ الرقابة الداخلية ـ الرقابة الخارجية).

ويتولد عن تطبيق الرقابة الداخلية والخارجية والشرعية على أعمال مؤسسة الوقف العديد من المنافع والحسنات، ومن أهم هذه الحسنات:

-الإسهام في تطوير أداء مؤسسة الوقف، والمحافظة عليها.

-رفع مستوى الشفافية في المؤسسة الوقفية، مع توفير نظام فعال لنشر المعلومات فيها.

(١) انظر، فؤاد عبد الله العمر، وباسمة عبد العزيز المعود، الرقابة الداخلية/الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، مرجع سابق، ص٣١.

(٢) فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود،قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مرجع سابق، ص٢٢٧.

المبحث الخامس

أثر الحوكمة في التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين

تعني المقاصد الحكم الملحوظة للشارع في جميع أحوال التشريع، أو معظمها، وللمقاصد أهمية جلية؛ حيث إنها روح الشريعة، وأهدافها، ومقاصدها، وغاياتها. يقول الإمام الجويني في البرهان: "من لم يتفطن لوقوع المقاصد في الأوامر والنواهي فليس على بصيرة في وضع الشريعة"(١).

والامتثال في الوقف وحوكمته يتطلبان الالتزام الكامل بأحكام الشريعة الإسلامية، بما تتضمنه من قواعد ضابطة لشئون الوقف، ومن بينها مقاصد الشريعة، ومقاصد الوقف، والالتزام بشرط الواقف، فضلا عن الالتزام بالقوانين والنظم الصادرة عن الدولة، وسلطاتها المختلفة، وذلك في إطار رقابة فعالة، قادرة على الاكتشاف المبكر للأخطاء، والمساءلة عنها، وتصويبها. والمقاصد التي يسعى لها الوقف . وتتبعها الحوكمة . تندرج تحت ثلاثة مستويات هي:

وتوفر نظم الحوكمة أدوات قانونية؛ لتمكين الواقف، والموقوف عليهم من متابعة شئوون الوقف، بعضها مقرر للواقف فقط، وبعضها الآخر مقرر لكل من الواقف، أو ورثته، والموقوف عليهم، وهذه الأدوات هي(٢):

١. **عزل الناظر**، وهو حق مقرر للواقف، ويجوز لورثته بعد وفاته، وللموقوف عليهم طلب عزل الناظر، واستبداله بغيره، وذلك باللجوء للجهة القانونية المختصة في حالات التقصير.

٢. **توفير قنوات لضمان تدفق المعلومات عن شئوون الوقف**، لكل من الواقف وورثته بعد وفاته، والموقوف عليهم، وإحاطة الجميع بالقدر المناسب من هذه المعلومات،ويجب تزويد الواقف أو ورثته والموقوف عليهم، ومصادر المعلومات التي

(١) عبد الملك بن عبد الله بن يوسف بن محمد الجويني الملقب بإمام الحرمين(ت٤٧٨هـ)،البرهان في أصول الفقه، تحقيق،صلاح بن محمد بن عويضة، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤١٨هـ، ١٠١/١.

(٢) محمد رمضان، مرجع سابق، ص ٦٢.

تعرفهم بكل شئون الوقف، والإفصاح الكامل والشفاف عن كل ما يتعلق به لا سيما التالي :

- مدى الالتزام بالقواعد، والأحكام الشرعية، وصور من تقارير هيئة الرقابة الشرعية.
- حالات تعارض المصالح، وما تم بشأنها.
- المكافآت التي تم صرفها للناظر أو الجهات الأخرى المشاركة في الإدارة.
- استثمارات الوقف، وعوائدها، والتحديات التي تواجهها، وتوزيع العوائد.

٣. **الإحاطة بالقرارات الاستثمارية الخاصة بأموال الوقف**، ومراجعتها، والتدقيق عليها، والتأكد من توفير كفاءات بشرية متخصصة، تعمل وفقا للقواعد العلمية للاستثمار، انطلاقا من رؤية متكاملة، تراعي أهداف الوقف، ونظمه، ودوره المجتمعي، وحقوق الواقف.

٤. **مراجعة التقارير التي تعدها إدارة الوقف**، عن أوجه التصرف في ريع الوقف؛ وفقا للضوابط الشرعية، وشروط الواقف، ويتم من خلالها :

- حجز تكاليف الصيانة، وسداد الالتزامات المالية للوقف.
- حجز مخصص طبقا للنظم المتبعة في المؤسسات التجارية.
- توزيع الباقي على الموقوف عليهم، وفقا للقواعد الشرعية، مع الالتزام بالمساواة.

٥. **التأكد من حصر أموال الوقف**، وتسجيلها، والمحافظة عليها، وصيانتها، ودفع أي تعد عليها، وضمان استقلالها، مع تزويد كل من الواقف، أو ورثته، والموقوف عليهم المعينين بكشف جرد سنوي، يتضمن بيانا وافيا عن أعيان الوقف، أو ممتلكاته.

٦. **مراجعة حالات تعارض المصالح**، والتدقيق عليها، والإجراءات التي اتبعت بالنسبة لها، والإعلان المبكر عنها، وإخطار الجهات المختصة بالوقف، وجهات الرقابة بهذه الحالات، ومقترحات التعامل معها، واستبعاد صاحب العلاقة عن دائرة اتخاذ القرار، أو التعامل مع هذه الحالة، وتضمين التقرير السنوي للوقف.

٧. **المشاركة في اللجان التي يشكلها الوقف**، وذلك من خلال نظام مؤسسي لإدارة الوقف، يبتعد عن الفردية، ويسمح لكل من الواقف وبعض الورثة،

والموقوف عليهم بالمشاركة في الإدارة عن طريق التنظيمات ذات الطبيعة التشاورية، لمن يمتلكون القدرة على إثراء العمل.

والخلاصة فإن غاية التوفيق بين حوكمة الوقف، ومقاصد الواقفين هي استمرار الوقف فيما حققه، ويحققه، وما سيحققه من أهداف، وغايات، وأبعاد تنموية، واقتصادية في الماضي والحاضر، بالإضافة إلى تحقيق الالتزام الشرعي بشروط الوقف، والأحكام الشرعية، وغيرها من الفوائد التي ستنتج عن تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسة الوقفية في كل زمان ومكان.

خاتمة الدراسة :(النتائج والتوصيات)

أولا :النتائج:

١. تعد الحوكمة .كممارسات واقعية . بمثابة حجر الأساس لتوسيع الأعمال الوقفية، لا سيما أن العقود القليلة الماضية شهدت اهتماما متزايدا بدور مؤسسة الوقف، كإحدى المؤسسات الإسلامية التي يمكن توظيفها في تعزيز جهود التنمية الاقتصادية، والتقدم الاجتماعي في المجتمعات الإسلامية المعاصرة.

٢. نجاح مبادىء الحوكمة في تحقيق أهدافها لايقف فقط عند إصدارها، وإنما يعتمد على جدية التطبيق، ونفاذ آثارها، وتبنى ثقافتها، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه ما لم يؤمن القائمون على إدارة المؤسسات المالية بجدوى هذه القواعد، وآثارها الايجابية على أنشطة المؤسسات الوقفية.

٣. لا بد عند الشروع في تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسة الوقفية أخذ بيئة المؤسسة الوقفية، وطبيعتها، وظروف العمل فيها بعين الاعتبار، فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على المؤسسات، وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، ولا تعني بالضرورة بأن على المؤسسة أن تلتزم حرفيا بما ورد فيها.

٤. ضرورة تطوير بنية المؤسسة الوقفية، وتعزيزها، واستيعاب التطورات المعاصرة، والسبل المتجددة أمام استثمار الأموال الوقفية، وتنميتها، مع وضع الضوابط التي تحول دون انحراف الوقف، والخروج به عن الحكمة الشرعية التي شرع من أجلها.

ثانيا :التوصيات:

١. لا بد من التأكيد على أن المعرفة النظرية بأدبيات الحوكمة في المؤسسات الوقفية، والإلمام بمعاييرها ومبادئها النظرية لا تكفي لكي تتطلع الحوكمة بالدور المأمول منها، بل لا بد من:

- جهود متواصلة في التدريب عليها، والتوعية بقواعدها، وفوائدها المرجوة.
- دراسات مستفيضة للمتطلبات القانونية والتنظيمية لها مع الجهات المتأثرة بها.
- الاحتكام إلى مبادئها، تطبيقا لا تنظيرا.
- التطبيق الحازم، والتدقيق المستنير على إعمال معاييرها.

٢. الإسراع في إضافة مصطلحات حوكمة الوقف وما يرتبط بها من مصطلحات اقتصادية وإدارية إلى سلسلة الألفاظ والمصطلحات الخاصة بالقاموس الوقفي، بصفتها مصطلحات من أهم المصطلحات الإدارية الحديثة للمؤسسات الوقفية.

٣. العمل على تشديد الرقابة على تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية ؛ وهذا الصنيع من وجهة نظري له عدة فوائد، أهمها:

- أنه يقدم للوقف مجموعة من الإجراءات، والترتيبات التي تحكم العلاقة بين كل من: أعيان الوقف، واستثماراته، ومجلس النظارة، والإدارة التنفيذية، والنظام الأساسي، وشروط الوقف والقوانين، والمستفيدين، والجهات الرقابية.
- أنه ينظم العلاقة بين هذه الجهات، ويتوقع أن يؤدي إلى حفظ مؤسسة الوقف، وترشيد قراراتها العاجلة والآجلة.

٤. لا بد من عمل موسوعة متكاملة عن(**حوكمة المؤسسات الوقفية**):تتضمن مفهومها، ومشروعيتها، وأساليبها، وضوابطها الشرعية، وقواعدها التطبيقية، ونظمها، وآلياتها، وأركان تطبيقها، ومدى فاعليتها، ودورها في تطوير مؤسسة الوقف، وتعزيزها؛ وهذا الصنيع من وجهة نظري له عدة فوائد، أهمها:

- إزالة الغبار عن مصطلح الحوكمة عند من يجهلون مفاهيمه، وأسسه، ومعاييره.
- تسليط الضوء نحو الموضوعات التطبيقية للمؤسسات الوقفية، لتغطية النقص في هذا الباب، وسد العجز في المكتبة العربية من الأدبيات التي تتناول حوكمة الوقف تنظيرا وتطبيقا.
- التعرف على كيفية التطبيقات العملية للحوكمة في المؤسسات الوقفية، وتفعيلها، وكسب الرأي العام تجاهها.

المصادر والمراجع

-**اتحاد الشركات الاستثمارية**، حوكمة الشركات، سبتمبر، ٢٠١١م.

-**أحمد بن علي بن حجر العسقلاني**، فتح الباري شرح صحيح البخاري، رقم كتبه وأبوابه وأحاديثه: محمد فؤاد عبد الباقي، دار المعرفة، بيروت، ١٣٧٩هـ.

-**أحمد بن فارس بن زكريا القزويني الرازي(ت٣٩٥هـ)**، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، ١٩٧٩م.

-**أحمد مختار عمر(ت١٤٢٤هـ)**، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، ط١، ١٤٢٩هـ.

-**إسماعيل بن حماد الجوهري (ت٣٩٣هـ)**، الصحاح(تاج اللغة وصحاح العربية)،تحقيق:أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين، بيروت، ط١، ١٤٠٧هـ.

-**جعفر هني محمد**، رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد السادس، ديسمبر، ٢٠١٦م.

-**حسن محمد الرفاعي**، نحو مراقب شرعي وقفي معاصر لإدارة المؤسسة الوقفية الاجتماعية المعاصرة، مجلة أوقاف، السنة الحادية عشرة، العدد٢١، نوفمر، ٢٠١١م.

-**حسن يوسف داود**، الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، ١٩٩٦م.

-**حسين عبد المطلب الأسرج**، حوكمة الصناديق الوقفية بين النظرية والتطبيق، ٢٠١٠م .

-**حسين عبد المطلب الأسرج**، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، بحث مقدم إلى المؤتمر العام الثانى عشر بعنوان:(الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات)، بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بالقاهرة، من(٨ . ١٠)سبتمبر، ٢٠١٢م.

-**الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي(ت ١٧٠هـ)**، كتاب العين، تحقيق:مهدي المخزومي، وإبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال.
-**زوبير بولحبال**، تعزيز البنية التحتية للسوق المالية الإسلامية(ماليزيا نموذجا)، مجلة بيت المشورة، قطر، العدد(٥)، أكتوبر، ٢٠١٦م.
-**سعدي أبو حبيب**، القاموس الفقهي لغة واصطلاحا، دار الفكر، دمشق، ط٢، ١٩٨٨م.
-**سعيد بوهراوة**، وحليمة بوكروشة: حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية(تجربة البنك المركزي الماليزي)، المجلة الجزائرية للتنمية،عدد (٢)، ٢٠١٥م.
-**سميحة فوزي**، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ورقة عمل رقم(٨٢)، إبريل، ٢٠٠٣م.
-**سيد عبد الرحمن عباس بلة**، دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (١٢)، ٢٠١٢م.
-**صلاح زين الدين**، دور مبادىء حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية، المؤتمر العلمي الأول(حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، (١٥– ١٦)، أكتوبر، ٢٠٠٨م.
-**عبد الباري مشعل**، تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات الشرعية(٢٦ ـ ٢٧)، مايو، ٢٠١٠م.
-**عبد الحق حميش**، الوقف وأثره في بناء الحضارة الإسلامية، جامعة الشارقة، الإمارات، ٢٠٠٨م.
-**عبد الرؤوف المناوي(ت١٠٣١هـ)**، التوقيف على مهمات التعاريف، عالم الكتب، القاهرة، ط١، ١٩٩٠م.
-**عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة المقدسي(ت٦٢٠هـ)**، المغني، مكتبة القاهرة، (د.ط)، ١٩٦٨م.

-**عبد المجيد الصلاحين**، الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني.

-**عبد الملك بن عبد الله بن يوسف بن محمد الجويني الملقب بإمام الحرمين(ت٤٧٨هـ)**، البرهان في أصول الفقه، تحقيق:صلاح بن محمد بن عويضة، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤١٨هـ.

-**فاطمة بن مصباح**، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تفعيل حوكمة الشركات(مؤسسة سولنغاز الوادي)، بحث(غير منشور)، مقدم ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، ٢٠١٣م.

-**فؤاد عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود**، قواعد حوكمة الوقف(نظارة مؤسسة الوقف نموذجا)، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف بجامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية، ١٤٣٦هـ.

-**فؤاد عبد الله العمر، وباسمة عبد العزيز المعود**، الرقابة الداخلية/الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، مجلة أوقاف(عدد خاص بالندوة الدولية الرابعة)، العدد(٣١)، السنة السادسة عشرة، نوفمبر، ٢٠١٦م.

-**قاسم بن عبد الله القونوي الرومي الحنفي (ت٩٧٨هـ)**، أنيس الفقهاء في تعريفات الألفاظ المتداولة بين الفقهاء، تحقيق:يحي حسن مراد، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٤٢٤هـ.

-**مجلة الرقابة الشاملة**، المعايير الدولية الصادرة عن المنظمة الدولية للاجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة(أنتوساى)مبادىء الشفافية والمساءلة، الجهاز المركزي للمحاسبات، مطابع دار الجمهورية، القاهرة، الأعداد(١٩٧/١٩٨)، ديسمبر، ٢٠١٤م.

-**مجلة أوقاف جامعة الملك سعود**، حوكمة الأوقاف بين النظرية والتطبيق(نظرية إسلامية لحوكمة الأوقاف تم تطويرها عبر السنين)، أوقاف جامعة الملك سعود، العدد الأول، فبراير، ٢٠٠٩م.

-**مجمع اللغة العربية**، المعجم الكبير، طبعة مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط١، ٢٠٠٠م.
-**مجيدة الزياني**، تطوير بنية المؤسسة الوقفية قانونيا وتنظيميا ولائحيا، مجلة أوقاف(عدد خاص بالندوة الدولية الرابعة)، العدد(٣١)، السنة السادسة عشرة، نوفمبر، ٢٠١٦م.
-**محمد أبو زهرة**، محاضرات في الوقف(محاضرات ألقيت على طلبة قسم الدراسات القانونية بمعهد الدراسات العربية العالية بالقاهرة)، مطبعة أحمد على مخيمر، القاهرة، ١٩٥٩م.
-**محمد بن أحمد الأزهري(ت٣٧٠هـ)**، تهذيب اللغة، تحقيق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط١، ٢٠٠١م.
-**محمد بن الحسن بن دريد الأزدي(ت٣٢١هـ)**:جمهرة اللغة، تحقيق: رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين، بيروت، ط١، ١٩٨٧م.
-**محمد بن عبد الرزاق الحسيني الملقب بمرتضى الزبيدي(ت١٢٠٥هـ)**، تاج العروس من جواهر القاموس، تحقيق: مجموعة من المحققين، دار الهداية.
-**محمد بن عبد القادر الرازي(ت٦٦٦هـ)**، مختار الصحاح، تحقيق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية، بيروت، ط٥، ١٤٢٠هـ.
-**محمد بن علي الجرجاني(ت٨١٦هـ)**، كتاب التعريفات، دار الكتب العلمية، بيروت، ط١، ١٤٠٣هـ.
-**محمد بن مكرم بن منظور(ت٧١١هـ)**، لسان العرب، دار صادر، بيروت، ط٣، ١٤١٤هـ.
-**محمد رمضان**، التوفيق بين حوكمة الوقف ومقاصد الواقفين(نظم حماية حقوق أصحاب الشأن الواقفين والموقوف عليهم في إدارة ومتابعة شئوون الوقف وسلطاتهم)، مجلة أوقاف(عدد خاص بالندوة الدولية الرابعة)، العدد(٣١)، السنة السادسة عشرة، نوفمبر، ٢٠١٦م.
-**محمد رواس قلعجي**، وحامد صادق قنيبي: معجم لغة الفقهاء، دار النفائس، الأردن، ط٢، ١٩٨٨م.

-**محمد عبد الحليم عمر**، حوكمة الشركات(تعريف مع إطلالة إسلامية)، ورقة عمل أساسية، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون، مركز صالح عبد الله كامل، جامعة الأزهر، القاهرة، ٢٣ أبريل، ٢٠٠٥م.

-**محمد عبد الحليم عمر**، نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة في العالم الغربي(Trust/Endowment / Foundation): دراسة مقارنة، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني للأوقاف(الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية)، جامعة أم القري، مكة المكرمة.

-**محمد فرحان، محمد أمين قائد عبد القادر**، الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المجلد٢٠، العدد٢.

-**محمد ياسين غادر**، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي(عولمة الإدارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، لبنان، ديسمبر، ٢٠١٢م.

-**مدحت محمد محمود أبو النصر**، الحوكمة الرشيدة(فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط١، ٢٠١٥م.

-**مركز أبو ظبي للحوكمة**، أساسيات الحوكمة(مصطلحات ومفاهيم)، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة(أبو ظبي)، (د.ت).

-**مركز المديرين المصري (وزارة الاستثمار)**، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية، فبراير، ٢٠١١م.

-**هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية**، معايير المحاسبة والمراجعة والحوكمة والأخلاقيات، دار الميمان، الرياض، ١٤٣٧هـ.

خامساً :
الفقه المقارن