قواعد حوكمة الوقف

نظـارة مؤسسـة الوقف نمـوذجاً

مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل

لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

إعـداد

د. فؤاد بن عبدالله العمر

باسمة بنت عبدالعزيز المعود

بسم الله الرحمن الرحيم

تقـديم

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإن كراسي البحث في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسـلامية تهـدف إلى تـوفير البيئة الملائمة للبحث والتطوير بما يدعم التنمية المـستدامة، وربـط مخرجـات البحـث العلمي بحاجات المجتمع.

ويعمل **كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف** عـلى إعـداد الدراسـات والبحوث التأصيلية والتطبيقية في مجال الأوقاف، وتطوير المنتجات في إنشاء الأوقاف واستثمارها ، وتحفيز الاهتمام المجتمعي للعناية بالأوقاف ودراساتها.

ومن أهداف كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف دعم المعرفة العلمية المتخصصة في مجال الأوقاف، وتحقيقا لهـذا الهدف فقد رأت الهيئة العلمية الاستشارية للكرسي الموافقـــة على نشر هذا البحث القيم والموسوم بـ : **(قواعد حوكمة الوقف – نظـــارة مؤسســـة الوقــف أنموذجاً)** لكل من: الدكتور/ فؤاد بن عبدالله العمر، والأستاذة/ باسمة بنت عبدالعزيز المعود.

ويعد هذا البحث أحد المشاريع البحثية الممولة من كرسي الشيخ راشد بـن دايـل لدراسات الأوقاف في الخطة التشغيلية للعام المالي ١٤٣٥-١٤٣٦هـ الموافق ٢٠١٤م، المعتمدة من مجلس كراسي البحث في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية برئاسـة معالي مدير الجامعة.

والكرسي إذ ينشر هذا البحث فإنه يأمل أن يسهم في إثـراء المعرفـة المتخصـصة في مجال الأوقاف، كما يأمل أن يستفيد منه المهتمون في المجال نفسه.

والله الهادي إلى سواء السبيل.

الفصل الأول
مقدمة الدراسة ومنهجها

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية قواعد الحوكمة في المحافظة على الوقف ومؤسسته ، من خلال تطبيق هذه القواعد في كافة مجالات محاور مؤسسة الوقف ، مع التركيز على حوكمة مجلس نظارة مؤسسة الوقف ، والإدارة التنفيذية نموذجاً لغيرها ، وكذلك توضيح الفوائد المرجوة من تطبيقها في حفظ مؤسسة الوقف ، من سوء تصرفات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وبالتالي المحافظة على مكونات مؤسسة الوقف وسمعتها ، كما تسعى الدراسة إلى اقتراح قواعد تفصيلية لحوكمة نظارة مؤسسة الوقف ، وذلك بالاستفادة من بعض الدروس الناجحة من التطبيق العالمي للحوكمة ، وخاصة في المؤسسات المالية ، مع محاولة تقصي ممارسات الحوكمة ، والتجارب في تطبيقها في بعض المؤسسات الوقفية .

إن المتأمل في أوضاع مؤسسات الأوقاف يجد أنها عانت من تحديات عديدة ، منها : تناقص ثقة الواقفين وجمهور المسلمين في أسلوب النظارة على مؤسسة الوقف ، نظراً لعدم وجود قواعد واضحة للإدارة الرشيدة تضمن العدالة والإنصاف في التعامل مع جميع المتأثرين من أعمال مؤسسة الوقف .

كما أن الدارس لشكاوى المتأثرين بنشاطات مؤسسة الوقف يجد أن معظمها ناتج عن غياب مبادئ الحكم الصالح وقواعد الحوكمة، في ممارسات مؤسسة الوقف وتصرفاتها ، سواء في الاستثمار أو في صرف الريع .

كما أن هذا الأمر لا يوفر الشفافية المطلوبة للمتأثرين بمؤسسة الوقف ، للتعرف

على ممارساتها وتصويبها إذا دعت الضرورة ، اتباعاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم (الدين النصيحة) (مسلم:١٢٠٩) .

وبناء على ذلك فإن هناك حاجة إلى دراسة حوكمة مؤسسة الوقف ، وتحديد مبادئها الأساسية في محاور الوقف المختلفة ، وبيان منافعها ، وتأسيس قواعدها ؛ ونظراً لاتساع مناحي دراسة الحوكمة في مؤسسة الوقف فقد تم التركيز على مكون مهم لنجاحها ، وهو نظارة مؤسسة الوقف بما فيها الإدارة التنفيذية، آملين أن تسد الأبحاث الأخرى في المستقبل الجوانب التفصيلية الأخرى من حوكمة مؤسسة الوقف.

كما أن أهمية دراسة هذا الموضوع تنبع من تنامي دور مؤسسات الوقف، وتزايد نشاطاتها في الوقت المعاصر، وزيادة الإقبال من المجتمع المدني على استخدام نموذج مؤسسة الوقف (Ramli & Muhamed:١)، وذلك بما تجود به أنفسهم من أموال وأعيان ، لضمان استمرارية نشاطاتها الخيرية ، و كذلك الإمكانية الكبيرة التي يمكن أن تؤديها في تطوير المجتمع .

كما أن تنامي الأوقاف واتساع حجمها يوضح مدى نشاط المجتمع المدني، ومدى المشاركة السياسية والثقافية من خلال زيادة دور المؤسسات(Kuran:١) .

ومما يدل على سعة القطاع الوقفي وتطوره أن تقريراً لمؤسسة "أرنست ويونغ" الاستشارية لعام ٢٠١٠م والذي سلط الضوء على نمو قطاع الأوقاف الإسلامية ، قد قدر أن أصوله وصلت إلى ١٠٥ مليارات دولار أمريكي تقريباً .

كما أن أهمية هذه الدراسة تنبع من أن معظم الدراسات في مجال تطوير مؤسسة الوقف ركزت على التشديد على تصرفات النظار ، والحماية القانونية لمؤسسة الوقف ، من خلال بسط سلطة القضاء عليه ، وخاصة في تحديد دور الناظر وتصرفاته وأوجه

محاسبته، ولكن القليل من هذه الدراسات التي تطرقت إلى تطبيق قواعد الحوكمة باعتبارها إحدى الوسائل لوقاية مؤسسة الوقف من سوء تصرفات مجلس النظارة ، سواء كانت النظارة على يد الجهات الحكومية أو الجهات الخيرية أو الأفراد، وكما قيل: درهم وقاية خير من قنطار علاج . ونظراً لأهمية الحوكمة في تطوير مؤسسة الوقف ، فإن هدف البحث هو بيان مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسة الوقفية ، مع إبراز أهم الفوائد التطبيقية للحوكمة فيها ، مع اقتراح قواعد تفصيلية للحوكمة في محور مجلس النظارة لمؤسسة الوقف والإدارة التنفيذية.

إن الحاجة إلى وضع قواعد للحوكمة في مؤسسة الوقف باعتبارها أحد مداخل تطوير عملية الوقف في العصر الحديث ، تنبع من أثره في تعزيز ممارسات مؤسسة الوقف ، وتطوير أداء مجلس النظارة فيها .

كما يوفر للجهات الرقابية على مؤسسة الوقف أسساً واضحة لقياس أداء مجلس النظارة ، ومدى التزامه بقواعد العمل الرشيد ، وكذلك يوفر أسساً لمحاسبة مجلس النظارة لمؤسسة الوقف ، أو القائمين عليها ، قبل أن تؤثر الممارسات غير الرشيدة على أصول مؤسسة الوقف أو سمعتها ، ولات حين مناص .

كما أن وجود قواعد للحوكمة له تأثير في زيادة ثقة ولي الأمر وعموم الناس في ممارسة مجلس النظارة ، فيؤدي ذلك إلى تنامي عملية الوقف في الأمة .

كما أن الالتزام بتطبيق الجوانب التفصيلية للحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس إيجابياً على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والاستثمارية .

كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف ، مما يدعم من قدراتها في الاستمرار والنمو ، ويحقق مصالح الفئات

المختلفة المتعاملة معها ، وتوفر أداة لقياس أدائها ، مقارنة مع غيرها من المؤسسات الوقفية .

ومنذ نشأة سنة الوقف في الإسلام ، ظهرت الحاجة إلى وجود قواعد تنظم أعمال الناظر وتحدد تصرفاته ، أو تصرفات مجلس النظارة ، مثل الشروط العشرة 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 تصرفاتهم الفاسدة والضارة به ، ومن شدة حرص القضاة و الفقهاء على ممارسة الرقابة على نظار الأوقاف أن العديد منهم كان حريصاً على ممارسة هذه الرقابة بنفسه ، ومنهم : القاضي عبد الرحمن العمري الذي تولى قضاء مصر (١٨٥ - ٩٤هـ) فكان من أشد الناس متابعة لعمارة الأحباس ، وكان يقف عليها بنفسه ، ويجلس مع البنائين أكثر نهاره (الكندي :٣٩٥) .

كما استحدثت في مصر وظيفة الناظر الحسبي ، والذي يهتم بتفتيش أحوال الوقف، والتأكد من حسن استثماره ، وصرف ريعه في مصارفه المحددة (إسماعيل: ٧٣). وهو يتفق مع ما دعا إليه ابن تيمية : أنه يجوز لولي الأمر أن ينصب ديواناً مستوفياً لحساب الأموال الوقفية (ابن تيمية :٣١/ ٨٥) ، كما قام علي بن يوسف المرابطي خلال أوائل القرن السادس الهجري بمحاسبة النظار والوكلاء على الأوقاف ، فوجد أنهم ظهرت عليهم علامات الثراء من خلال أخذ بعض أموال الوقف فعزلهم ، واستعاد الأموال التي أخذوها (حركات: ٢١٢).

ومع ضمور دور الوقف في القرن العشرين ، نتيجةً للعديد من العوامل

(العمر:١٤) (غانم-١: ١٠٠-١٠٥)، إلا أنه في العقد الأخير منه بدأت حركة نشيطة – ومازالت-لإحياء عمل الوقف ، وتعظيم دوره في الحياة ، وتعميق أثره في المجتمع وتنميته ، وهذا التوسع في مؤسسات الوقف في القطاع الحكومي والخاص يسبغ أهمية بالغة على موضوع الدراسة ، نظراً لأهمية تطبيق قواعد الحوكمة في نظارة مؤسسة الوقف ، باعتباره أحد أفضل الممارسات المؤسسية الحديثة ، والتي ستساهم في تعزيز الثقة في مؤسسة الوقف ، وتضمن استمرارية آثارها وعطائها ، كما أن تبني مثل هذا التوجه له أولوية في الدراسات الخاصة بالوقف ، لأنه يحقق تطوير أداء أفضل لركن النظارة في إدارة مؤسسة الوقف ، وهو أحد الأركان الأربعة لنجاح الوقف(الوقف وصيغته ، العين الموقوفة ، الناظر، الموقوف عليهم)، كما يواكب الاتجاهات الحديثة نحو إشراك المتأثرين بأنشطة مؤسسة الوقف ، في تطويرها من خلال الشفافية والتواصل معهم ، ويزداد هذا الأمر أهمية إذا كان الناظر على مؤسسة الوقف مؤسسة حكومية ، لأن تطبيق قواعد الحوكمة يؤدي إلى وجود ممارسة رشيدة في إدارة مؤسسة الوقف ، وبالتالي تنامي الثقة في عملية الوقف في المجتمعات الإسلامية .

ومن فوائد تطبيق الحوكمة عموماً أنه يساهم في القضاء على مسببات الفساد في التصرفات على الوقف وردها ، حيث أوضح أحمد عاشور: أهمية إصلاح منظومة الحوكمة باعتبارها استراتيجية ممانعة ووقائية من الفساد (أحمد عاشور: ٤٢) ، بما فيها المؤسسات العامة ، مثل مؤسسة الوقف .

ومن الوسائل الحديثة في محاربة الفساد أو التخفيف منه استشراف أطر نظام الحكم الصالح ، ووضع الإجراءات الكفيلة بتطبيق سياسات وعناصر الحكم الصالح، أو قواعد الحوكمة في المؤسسات العامة ، أو ما يطلق عليه "حوكمة المؤسسات"، وهذه

الممارسات الراشدة يمكن تطبيقها مع تعديلات على المؤسسات الوقفية ، كما سيتم بيانه لاحقاً ؛ ذكر عبد العزيز الياسين بعض مزايا الحوكمة الحكومية ، منها: المزايا المؤسسية (كتحسين الأداء وتطوير الرقابة) ، والمزايا المجتمعية (كمكافحة الفساد وزيادة الشفافية) (الياسين: ٢٨-٢٩) ، والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في مزايا تطبيق قواعد الحوكمة على مؤسسة الوقف .

ومما يؤكد أهمية هذا الأمر أن العديد من الندوات والمؤتمرات المعنية بالوقف ركزت على أهمية تطوير قواعد الحوكمة ، بما فيها محور النظارة ، وحسن الإدارة ، لمواكبة التوجهات الحديثة في الحكم الرشيد ، ولعل من أحد محاور تطوير محور نظارة الوقف - والذي يحقق هذا التوجه هو: إيجاد قواعد عملية لحوكمة مؤسسة الوقف ، من خلال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، ولتحقيق ذلك:

أوصى منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول ، والمنعقد في عام ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م) بوضع معايير شرعية ومحاسبية للتدقيق الشرعي والمالي والإداري لأعمال الناظر (المنتدى الأول: ٤١٨) .

كما صدرت عدة توصيات من مؤتمرات مختصة بالوقف تدعو إلى الاهتمام بموضوع الحوكمة، حيث أوصى مؤتمر الاستثمارات الوقفية المنعقد في دبي في عام ٢٠٠٨ م بوضع ضوابط لحوكمة النشاط المالي والإداري للمؤسسات الوقفية.

كما أكد ملتقى تنظيم الأوقاف الأول لعام ١٤٣٤هـ - ٢٠١٢م ، والمقام في الرياض في أحد توصياته على أهمية وجود حوكمة للأوقاف ، وقواعد محاسبية ومالية لإدارتها.

كما أكد ملتقى تنظيم الأوقاف الثاني لعام ١٤٣٥هـ - ٢٠١٣م والمقام في الرياض

في أحد توصياته على سرعة تفعيل الهيئة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية ، وتعزيز استقلالها ، ودورها في حوكمة الأوقاف .

كما أوصى ملتقى الاستثمار في الأوقاف المنعقد في الجزائر العاصمة بتاريخ ١٠ إلى ١٣ من ذي القعدة ١٤٣٣هـ (الموافق ٢٦ إلى ٢٩ من سبتمبر ٢٠١٢م)، بتفعيل فكرة حوكمة الأوقاف ، بما يضمن ترشيد تسييرها واستقلالها .

كما أوصى مؤتمر الأوقاف الدولي الرابع في المدينة المنورة في عام ٢٠١٣ م باعتماد مبدأ حوكمة قوانين الوقف القائمة لمعالجة ما فيها من ثغرات . ومما يؤكد أيضاً أهمية وجود قواعد للحوكمة ما قرره مجمع الفقه الإسلامي (منظمة المؤتمر الإسلامي) في قراره رقم ١٤٠ (٦/ ١٥) عام ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م) في تداوله بشأن أعمال الناظر:

١. دعوة الهيئات المختصة لوضع معايير شرعية ومحاسبية للتدقيق الشرعي والمالي والإداري في أعمال الناظر ، سواء أكان فرداً أم جماعة أم مؤسسة أم وزارة ، وينبغي أن تخضع إدارة الوقف لقواعد الرقابة الشرعية والإدارية والمالية والمحاسبية .

٢. ضرورة وضع ضوابط معيارية لنفقات الوقف ، سواء أكانت تسويقية أم إعلامية أم إدارية أم أجوراً أم مكافآت ، لتكون مرجعاً عند الرقابة والتفتيش وتقويم الأداء .

ولتحقيق هذه الضوابط يتبين أهمية مثل هذه الدراسة ، والتي تسعى إلى اقتراح قواعد الحوكمة المناسبة، التي يمكن أن تطبقها مؤسسة الوقف في محاور عملها المختلفة، مع التركيز على محور النظارة والإدارة التنفيذية .

ومع هذه الأهمية البالغة لتطبيق قواعد الحوكمة في الوقت الحاضر، وخاصة على

مستوى مجلس النظارة الذي يدير مؤسسة الوقف، إلا أنه لم يتم دراستها بصورة مناسبة تتفق ودورها الأساسي في تعزيز الثقة بإدارة مؤسسة الوقف ، وتطوير أدائها ، لتحقيق أهدافها السامية ، وكذلك بيان دورها في تحقق حسن إدارة مؤسسة الوقف ، والرقابة على أدائها ، والشفافية مع المتأثرين بها، ومما يدل على ذلك -كما سيبرز من الفقرات القادمة- أن القليل من المؤسسات الوقفية التي تطبق قواعد الحوكمة الرشيدة في الوقت الحاضر ، كما أن قلة من الأبحاث- كما سيتم ذكره لاحقاً - تناولت هذا الموضوع بالتحليل ، وجميعها تناولت موضوع حوكمة الأوقاف بصورة عامة ، ولم تقدم قواعد تفصيلية للحوكمة يمكن تطبيقها ، والذي ستقوم هذه الدراسة باقتراحها ، وهذه الثغرة في الممارسة ، والنقص في الدراسات ، أبرزت الحاجة إلى تطوير معرفتنا الأساسية بتحديد قواعد الحوكمة تفصيلاً ، آخذين بعين الاعتبار الشروط الشرعية ، والمستلزمات الرقابية ، والممارسات الرائدة ، لضمان فعالية مؤسسة الوقف ، وعدم تعطيل نشاطاتها ، والتي هي محور هذه الدراسة وغايتها ، بالإضافة إلى التعرف على التجارب الناجحة في تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات وقفية أخرى .

ومما يعطي هذه الدراسة أهمية مميزة ، أن معظم الدراسات حول قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف قد ركزت على التوعية العامة بأهميتها ، ولم تتوسع في توضيح القواعد التفصيلية لحوكمة مؤسسة الوقف ، وخاصة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، كما أن قلة المعرفة العلمية ، ومحدودية التجربة العملية ، وذلك لقلة الأبحاث والممارسات المؤسسية في هذا المجال ، تعزز أهمية دراسة هذا الموضوع .

ومما يشجعنا أيضاً على تحليل الموضوع ، أن العديد من المؤسسات المالية العتيدة والشبيهة بمؤسسة الوقف في استثمارتها ، و كذلك هيئات أسواق المال في دولنا قد

طبقت قواعد الحوكمة ، وأدى ذلك إلى منافع عديدة ، سيتم ذكرها في ثنايا البحث .

ومما سبق يتبين أهمية هذه الدراسة ، والتي تسعى إلى إلقاء الضوء على المعرفة العلمية ، والممارسة العملية ، في تحديد قواعد الحوكمة في مؤسسات الوقف ، مع التركيز على محور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، وتم اختيار محور مجلس نظارة مؤسسة الوقف ، والإدارة التنفيذية لأهميته البالغة في تطوير مؤسسة الوقف ، ولقبول الوقف باعتبارها صيغة عصرية تنموية .

فالإدارة في الوقت الحاضر هي أساس نجاح المؤسسات والمشاريع والدول ، وتبرز هذه الدراسة أن تطبيق قواعد الحوكمة والقضاء على الممارسات غير الرشيدة أولى من التضييق على تصرفات النظار خشية انحرافهم ، وهذا ما نرجو أن يحققه تطبيق قواعد الحوكمة ، مع وضع الضوابط التفصيلية لحسن التنفيذ ، كما أن الدراسة تبرز أن مدخل إصلاح مؤسسات الوقف لا يمكن أن يتم إلا بتطبيق قواعد الحوكمة ، والتي ترشد مجلس النظارة إلى أفضل الممارسات ، وأرشد التصرفات ، وخاصة أن الواقع العملي والاتجاهات الحديثة في الإدارة يركزان على أهمية الاستفادة من قواعد الحوكمة في تطوير المؤسسات العامة والخاصة ، كما أن أهمية دراسة تطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف تنبع من أنها إحدى الوسائل لديمومة الوقف واستمراره ، في أداء دوره الحضاري والتنموي في المجتمع ، وفي المحافظة على أصول المؤسسة الوقفية وتنميتها، وحسن توزيع ريعها، مع المحافظة على سمعتها .

ومع هذه الأهمية البالغة التي يوليها المجتمع الدولي ودولنا ، لتطبيق الحوكمة في الوقت الحاضر في كافة المجالات ، إلا أنه كما تم ذكره سابقاً ، لم تتم دراستها بصورة مناسبة تتفق وأهميتها المحورية في تطوير أداء مؤسسة الوقف ، ومما يزيد أهمية هذه

الدراسة ، أن مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية لم يتم تطويرها بصورة تفصيلية تتناسب وطبيعتها الخيرية والضوابط الشرعية ، ومن ثم تبرز الحاجة إلى تطوير معرفتنا الأساسية بأسس الحوكمة في المؤسسات الوقفية ، ومجالات تطبيقها ، وخاصة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، والتي هي محور هذه الدراسة وغايتها .

ومما يدل على أهمية هذه الدراسة ندرة الأبحاث المتخصصة في هذا المجال علماً أن معظم محاور الندوات والمؤتمرات الخاصة بالأوقاف لم تركز عليها بما فيه الكفاية ، لبيان تفاصيل قواعد الحوكمة ، كما أن أهميتها تنبع من أنها تعد من الدراسات العملية الأولى – حسب علم الباحثين – في مجال استقراء القواعد التفصيلية للحوكمة في مجلس النظارة في مؤسسات الوقف ، كما أن قلة المعرفة العملية في هذا المجال تعزز أهمية دراسة هذا الموضوع .

التطور التاريخي للوقف وأثره في الحوكمة:

يظهر التتبع التاريخي لتطور الأوقاف أن هناك تنوعاً مختلفاً في طبيعة الأوقاف ، مما يتطلب قواعد مختلفة للحوكمة ، فبعض الأوقاف يتم استخدام أصلها العقاري مثل المساجد والأربطة والمدارس ، وهو ما يتم استخدام أصله في تيسير العبادة ، كالصلاة في المسجد ، أو توفير خدمة أساسية ، كالتعليم في المدرسة ، كما أن هناك البعض الآخر منها ما يحبس أصله ويستثمر، ويصرف ريعه الناتج من الأصل ، كالعقار على الموقوف عليهم ، كالفقراء مثلاً، ومنها ما توقف عينها ويتم استخدام أصلها ، كما توقف عليه أعيان عقارية للمحافظة عليها، وزيادة منفعتها ، مثل المساجد وبعض المدارس النظامية التي بناها الأيوبيون والمماليك، ومنها في الوقت الحاضر أوقاف يستخدم أصلها ، وله ريع ، كالمدرسة الموقوفة التي يتم استخدام مرافقها في نشاطات أخرى تدر ريعاً مثلاً

عندما يتم تأجير فصول المدرسة لأطراف أخرى.

وتغير طبيعة الأعيان الموقوفة وتنوعها مع مرور العصور يعتبر من العوامل التي تدعو إلى تأسيس قواعد للحوكمة ، حيث كانت الأوقاف في البداية هي عبارة عن عقارات ومنافعها بالدرجة الأولى ، وكذلك أراض زراعية ، ولكن بدءاً من القرن الثالث الهجري زادت رقعة الأراضي الزراعية الموقوفة ، ثم تنامت عملية الوقف وبلغت أشدها في فترة الدولة العثمانية ، حيث استغرقت الأراضي الموقوفة معظم الأراضي الزراعية ؛ أما في العصر الحديث فقد تنوعت طبيعة الأعيان الموقوفة بحسب أدوات الاستثمار الحديثة، مثل الأسهم والصكوك وغيرها من الأدوات الاستثمارية ؛ ونظراً لهذا التوسع الكبير في حجم الأوقاف وتأثيرها ، فقد تطلب ذلك تكوين هيئات أو أطراً تنظيمية محددة بدلاً من قيام الواقفين برعايتها بأنفسهم، بغرض تحقيق الرشد في إدارتها أو حسن الحوكمة فيها ، وهذا الأمر جعل الحكام يحرصون على تنصيب القضاة في البداية على القيام بمهام المحافظة على هذه الأوقاف ورعايتها، وحفظ أملاكها ، فقد كان القاضي أبو الظاهر عبد الملك بن محمد الحازمي، قاضي مصر عام ١٧٠ هـ ، يتفقد الأوقاف ثلاثة أيام من كل شهر، فإذا رأى خللاً في شيء ضرب المتولي عليها عشر جلدات (الكندي: ٣٨٣) ، عقاباً له على الإهمال فيها ، كما كان القضاة يتابعون حساب الأوقاف ، حتى إن القاضي محمداً بن موسى السرخسي أنقص المتولي أجره من ٥٠٠ دينار(١٠٪) إلى ثلاثين ديناراً (٠.٦٪) من غلة الوقف التي بلغت خمسة آلاف (الكندي: ٥٩٤) .

ولضبط الأوقاف في العصر الأموي فقد تم إنشاء ديوان للوقف في مصر في زمن الخليفة هشام ، حيث كانت الأحباس (الأوقاف) في أيدي أهلها وأوصيائهم ، فلما رأى

ذلك القاضي توبة بن نمر قال: ما أرى مرجع هذه الصدقات إلا إلى الفقراء والمساكين ، فأرى أن أضع يدي عليها حفاظاً لها عن التوارث ، فلم يمت توبة حتى صارت الأحباس ديواناً عظيماً (الكندي: ٣٤٦) .

وقد استمر نمو الأوقاف في عهد الخلافة العباسية ، مما تطلب حسن الرقابة عليها ، فأصبحت للأوقاف إدارة خاصة ، وعينوا لها رئيساً يسمى: " صدر الوقف "، يشرف على إدارة شؤونها ، مع تعيين الجهابذة لمساعدته في متابعة ريعها ، وصرف عائداتها في الأوجه الشرعية المعتمدة (بحر العلوم: ٣٨٧). كما أنشئ عام ١١٨هـ ديوان الأحباس للإشراف على الأوقاف ، وكان يتبع قاضي القضاة (السيد:٢١٦) وكان يسمى أحياناً ديوان البر، وذلك في القرن الرابع الهجري (الدوري: ٥٩) ، وقد تمت إعادة النظر في هذا الديوان عام ٣٠١هـ على يد الوزير علي بن عيسى ، في عهد الخليفة المقتدر بالله ، وذلك لاستثمار الأملاك الموقوفة ، وللإشراف على توزيع إيراداتها (السامرائي: ٢٩٧-٢٩٨). وقيل في أصل ديوان نظر الأحباس المبرورة في مصر: إن الليث بن سعد رحمه الله اشترى أراضي من بيت المال وحبسها على وجوه البر (القلقشندى: ٤/ ٣٨).

أما في العصر الفاطمي فقد أصبح للأحباس ديوان منفصل ، ملحق ببيت المال (المزيني : ١٠) ، وقد أمر الفاطميون بتسليم كافة الأعيان الوقفية(سنة ٣٦٣هـ) إلى بيت مال البر (الدوري -١ : ٨٥) . ويذكر القلقشندي عن وجود ديوان الخدمة في ديوان الأحباس، وله كاتبان: أحدهما لجباية الغلات وصرفها (القلقشندي:٣/ ٤٩٠).

كما استمر العمل بديوان الأحباس في عهد المماليك ، حيث كان يشرف على الأوقاف المباشرة وغير المباشرة (عاشور: ٣٠٢) (أمين:١٠٧-١٠٨)، كما كان هناك ثلاثة دواوين، وهي ، الأول: ديوان لأوقاف المساجد ، والثاني: لأوقاف الحرمين ،

والثالث: للمصارف الخيرية الأخرى (أمام: ١٨٤)، كما استحدثت وظيفة النظر الحسبي (الرقابة على الوقف) (إسماعيل: ٧٠-٨٣).

أما في الخلافة العثمانية فقد صدر قانون عام ١٢٢٤ هـ بإنشاء ديوان نظارة الأوقاف السلطانية ، حيث تكونت النظارة والإدارة المركزية من ثلاث إدارات ، وهي: إدارة الوزن، وإدارة الخدمة ، وإدارة العرض ؛ ثم أضيف إليها عام ١٢٤٦ ه (١٨٣٠م) ثلاث إدارات أخرى ، وهي: إدارة التحريرات ، وإدارة التجارة ، وإدارة الأعمال اليومية (أوزاك: ٣٤٠)؛ كما تم إنشاء ديوان جديد للأوقاف في مصر أثناء حكم محمد علي ، في بداية القرن التاسع عشر عام ١٨٣٥م (غانم: ٨٥) ، أما في عام ١٢٨٠هـ (١٨٦٣م) فقد صدر قانون النظارة العثمانية ، حيث حددت فيه أنظمة الرقابة المالية على أعيان الأوقاف ، واستيفاء الرسوم ، و صلاحيات اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالإجارة الطويلة والإجارتين ، وشروط الإذن باستبدال العقار الوقفي، وأصول معاملاته .

كما أصدرت الدولة العثمانية نظام إدارة الأوقاف في نفس العام ، يحدد ضمن بنوده كيفية محاسبة الأوقاف ، وسبيل استثمارها ، وكيفية تحصيل إيراداتها ، وهي جميعها مبادئ بغرض حسن الإدارة للأوقاف .

وقد تسلمت وزارة الأوقاف العثمانية العديد من الأوقاف بدءاً من عام ١٨٨٣م نظراً لسوء إدارة المتولين (قباني: ٧١٤) .

كما تمددت سلطة الدولة لتشمل الأوقاف الأخرى ، والذي بدأ في عهد السلطان عبدالحميد الأول ، حيث أدى إلى نشوء المركزية في إدارة الأوقاف ، مما ساهم في انخفاض حسن الإدارة ، والحكم الصالح في إدارتها ، وتفشي الفساد وعدم

الصلاح (Cizakca, ٣٤٨).

ويرى بعض الباحثين بروز ظاهرة الفساد في الأوقاف ، وأن جزءاً منها راجع إلى سلطة القاضي في تفسيرهم لشروط الوقف ، وخاصة شرط العمارة والتأجير والاستبدال (Kuran:١٦).

كما أوضحت بعض الدراسات بحدوث الفساد في الأوقاف في العصر الحديث في بعض الدول ، مثل: ماليزيا والباكستان وبنغلاديش والهند (Ibrahim et al :٤٥٣-٤٥٤) ، أما في الزمن المعاصر فقد استحوذت الدولة على معظم الأوقاف ضمن إدارة الأوقاف ، أو إنشاء مؤسسة عامة لإدارة الأوقاف ، كما تنامى الوقف من خلال إنشاء مؤسسات خاصة ، مثل: وقف الملك فيصل ، ومؤسسة الشيخ زايد.

أما في مجال تشريع الأوقاف في العصر الحديث فقد حرصت الدولة العثمانية على إصدار العديد من التشريعات الخاصة بالأوقاف، ففي عام ١٣١١هـ (١٨٩٣م) صنف قدري باشا قانون العدل والأوقاف ، للقضاء على مشكلات الأوقاف ، وهو مرجع قانوني مهم في التقنين القانوني لتعاملات الوقف ، والذي يمكن الاستفادة منها في وضع قواعد الحوكمة ، كما صدر قانون الأوقاف العثماني في منتصف القرن التاسع عشر ، والذي ساعد في المحافظة على الأوقاف(إسماعيل: ٦١) ، وفي تطوير الأوقاف في بلدان الهلال الخصيب (قحف-٢: ٤١٩) ، حيث إنه كان يتم تسجيل الأوقاف ومتابعتها كل ثلاثين سنة في فلسطين في العهد العثماني (عبد الكريم :٢٠٣) (إسماعيل: ٦١) . ويلاحظ أن معظم التشريعات القانونية قبل منتصف القرن العشرين ركزت بدرجة أقل على إدارة الوقف ، ومتابعة النظار، أو حوكمة الأوقاف .

ويلاحظ من خلال السرد التاريخي لتطور الأوقاف أن الفقهاء ركزوا على الرشد والصلاح في التصرفات على الأوقاف التي يجريها النظار أو مجلس النظارة ، إلا أن ذلك لم يتم بلورته على شكل قواعد محددة للحوكمة .

وبعد أن تم استعراض تطور الرقابة على الأوقاف على مر العصور ، سيتم استعراض تطور تطبيق مبادئ الحكم الصالح ، أو الحوكمة في الدول والمؤسسات ، بغرض الاستفادة منها في استنباط قواعد حوكمة الأوقاف ، ونظراً لارتباط نجاح حوكمة مؤسسة الوقف بمدى فاعلية بيئة الحوكمة في الدولة التي تعمل فيها مؤسسة الوقف ، فإنه لابد من التعرف على جهود إدارة الحكم الصالح في الدولة ؛ و إدارة الحكم يمكن تعريفها : بأنها التقاليد والمؤسسات التي تمارس السلطة من خلالها في بلد للصالح العام ، ومن ثم اختيار من في السلطة واستبدالهم (البعد السياسي) ، وقدرة الحكومة على إدارة الموارد بفعالية (البعد الاقتصادي) ، واحترام المواطنين والدولة لمؤسسات البلد (كادفمان: ١٥٥) ، والحكم الصالح لإدارة الدول والمجتمعات يتضمن ثلاث مكونات أساسية:

وهي: البعد السياسي المتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعيتها ، والبعد الاقتصادي والاجتماعي المتعلق باستقلالية المجتمع المدني وحيويته، وحسن استغلال الموارد ، والبعد الفني المرتبط بطبيعة الإدارة العامة ، وحسن الاستجابة لمتطلبات المواطنين ، والتوافق والمساواة ، وخاصة في تكافؤ الفرص ، والفعالية ، والمحاسبة ، والرؤية الاستراتيجية (كريم: ١٠٢-١٠٣). وأهمية التركيز على الحكم الصالح ينبع مما أظهرته دراسة البنك الدولي: أن إدارة الحكم في منطقة الشرق الأوسط هي أضعف من كل مناطق العالم ، كما أنها الأصعب (كريم: ١٠٦) ، وبالتالي فإن عملية تطبيق

قواعد حوكمة الأوقاف في دولنا قد تواجه صعوبات نابعة من بيئة البلد ، لعدم تطبيقهم لمبادئ الحوكمة ، كما أن تحليل عوامل الحوكمة ومدى تطبيقها في أي دولة يعتبر من آليات التشخيص المهمة في فهم أسباب الفساد (أحمد عاشور: ٤٢) بما فيها الفساد في إدارة مؤسسات الوقف .

كما أن أهمية دراسة الحكم الصالح تنبع من ارتباطه بالتنمية ، وخاصة التنمية البشرية والإنسانية (كريم: ٩٨) ، وتدل الدراسات أن جهود التنمية ونجاحها يرتبط بالنجاح في مكافحة الفساد ، وفي إصلاح منظومة الحكم (أحمد عاشور: ٣٢) ، ولذلك تحرص المؤسسات الدولية الائتمانية مثل البنك الدولي ، أو المؤسسات المالية ، مثل صندوق النقد الدولي ، أو المنظمات الأهلية الدولية ، مثل منظمة الشفافية الدولية على الترويج للحكم الصالح .

كما أن أهمية دراسة الحكم الصالح تنبع من العديد من الفوائد التي تعود على الدولة والمواطن ، ولمعالجة الفساد تقترح بعض الدراسات وجود إدارة راشدة للموارد البشرية، وتطبيق قواعد الحوكمة ، والتي ستقلل من حدوث الفساد (Ibrahim et al:٤٥٥).

هذا على مستوى الدول ، أما على مستوى المؤسسات فيطلق على الحكم الصالح : قواعد الحوكمة .

فالحوكمة : أساسها تحقيق الرشد في القرارات ، والشفافية في البيانات ، والعدالة في التعاملات ، من خلال تطبيق قواعد متفق عليها ، ومع أن الحوكمة في الأبحاث العلمية تركز على تكامل عمل البيروقراطية مع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ، إلا أن في هذه الدراسة ستركز على ممارسة قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ،

وخاصة إن هذه المؤسسات الوقفية تستحوذ على حجم لا يستهان من الموارد المالية ، كما أنه يمكن تطبيق قواعد الحوكمة عليها بيسر أكثر من غيرها من المؤسسات البيروقراطية ، حيث إن مؤسسة الوقف تتمتع بالشخصية القانونية المستقلة ، مما يوفر لها استقلالاً مطلوباً لأداء نشاطها أو تقديم خدماتها ، ومما يؤيد أهمية دراسة قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف التوقعات بأن سيكون لها العديد من الفوائد المرجوة ، والتي سيتم ذكرها في الفصل الرابع ، كما أن تمتعها بذمة مالية خاصة بها وموازنة مستقلة مع مسؤولية مجالس نظارتها عن أدائها ، كلها عوامل تساهم في يسر تطبيق قواعد الحوكمة .

إن أساس الحوكمة ينبع من الاعتقاد بأن المتأثرين بأعمال مؤسسة الوقف – وهم ولاة الأمر ، وكذلك المواطنون ، والمتأثرون بالنشاطات التي تقدمها مؤسسة الوقف ، والموقوف عليهم لهم أن يسائلوا القائمين على المؤسسة الوقفية عن أي تغيرات تطرأ على أنشطة المؤسسة أو أصولها ، وطرائق عملها ، وبالنظر إلى طبيعة المؤسسات الوقفية مقارنة مع الشركات والمؤسسات ، فإن ولي الأمر و المتأثرين بالمؤسسة الوقفية مثل الواقفين والمستفيدين من خدماتها وريع أوقافها ، مثل الموقوف عليهم ، يحلون مكان المساهمين في الشركات ، كما أن العاملين في المؤسسة الوقفية يدهم يد أمانة بحسب أحكام الشريعة الإسلامية ، فهم مسؤولون عن حسن استخدام موارد المؤسسة الوقفية، كما عليهم الموازنة ما بين حاجات كل المتأثرين بالمؤسسة ، وبالتالي وإن كان لا يوجد أسلوب واحد لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف ، إلا أن سعة قواعد الحوكمة أو ضيقها يمكن تعميمها بما يتناسب مع كل مؤسسة ، وطبيعة أهدافها ، وبيئة العمل في الدول التي تعمل فيها .

١- مشكلة الدراسة وأداتها:

١-١ أهمية الدراسة وأهدافها ومشكلتها:

إن مشكلة الدراسة أنه لم يتم دراسة تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية من خلال اقتراح قواعد تفصيلية للحوكمة فيها مع شدة فوائدها، ومع أن الإسلام حث على مجالات معينة من الحوكمة كالرشد في القرارات، إلا أنه لم يتم تطوير قواعد محددة وتفصيلية لحوكمة مؤسسة الوقف، وخاصة في محور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، بما يحقق المحافظة على مؤسسة الوقف، وأعيانها، وتطويرها، وحسن إدارتها.

وتظهر الدراسات المختلفة بوضوح تهالك الأوقاف أو اضمحلالها مع مرور الزمن ، نظراً للعديد من العوامل (Cizakca ١: ٠٦) (قحف: ٦٠) (أبو زهرة: ١٤) (عبدالكريم: ٢٠٦) ، ومنها: ضبابية المعرفة حول الوقف وقيم أعيانه (مسدور ومنصوري: ٧٨-٨٢) (العكش-١ :١١١)، ومنها : سوء إدارة النظار، وضعف الرقابة عليهم ، وعدم توفر أدوات الرقابة الفعالة (السعد والعمري: ٧٣) (العاني: ٢٢٨) (Ibrahim et al :٤٤٨) ، وتعود بعض أسباب ضياع الأوقاف إلى أسباب تنظيمية ، مثل سوء الإدارة أوعدم رشد القرارات المتخذة ، مما يتطلب جهوداً 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 .

ومما يشجع على تطوير قواعد الحوكمة تزايد إنشاء المؤسسات الوقفية الكبيرة ، مثل مؤسسة الملك فيصل الخيرية ، والتي يمكن تطبيق قواعد الحوكمة عليها بسهولة ويسر ؛ ويركز بعض الباحثين على أن أهم محور في تطوير الأوقاف في العصر الحديث

هو إيجاد نموذج مؤسسي لإدارة الأوقاف ، سواء كان حكومياً أو أهلياً (قحف-٢: ٤٣٠) (العمر-١ :٣٦) أو قطاعاً خاصاً (Ramli & Muhamed:٢) ، وبالتالي يمكن تحقيق المؤسسة الوقفية لأهدافها من خلال وجود قواعد للحوكمة فيها ، وحسن تطبيقها .

إن تراجع دور الوقف وتدني عملية الوقف في بعض الدول ، أو اضمحلالها في بعض الدول الأخرى ، سواء كان بسبب سيطرة الدولة عليها ، أو سوء إدارة الناظر ، أو تدني عملية الوقف ، نظراً لتراجع المصداقية والثقة في ممارسات مؤسسات الوقف الحالية ، أو غياب العمل المؤسسي الوقفي ، يستوجب التفكير جدياً في تطوير أركان مؤسسة الوقف ومحاورها ، والتي من أهمها حسن إدارة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية لنشاطات مؤسسة الوقف ، من خلال وجود قواعد للحوكمة فيها ، كما أن وجود قواعد لحوكمة مؤسسة الوقف يتيح للدولة أو أي جهة أخرى يختارها المجتمع المدني ، أحكام الرقابة على مؤسسة الوقف من خلال متابعة مدى تطبيق هذه القواعد ، ضمن إطار مؤسسي وتشريعي واضح ومحدد ، بحيث يؤدي إلى قيام هذه المؤسسات بتحقيق شروط الواقفين ، والنهوض بدورها في المجتمع .

ومما تقدم يتبين أن تطبيق قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف قد يكون محموداً ، وخاصة إذا كانت مؤسسة الوقف تسعى في زيادة فاعليتها ، وتعزيز الثقة في أعمالها ، وتحقيق الشفافية في أنشطتها ، وهنا يبرز التساؤل حول تحديد قواعد الحوكمة الملائمة لمؤسسة الوقف ، وسبل أغوارها ، والتي يمكن تحقيقها من خلال البحث العلمي ، وفحص تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال، ولتحقيق ذلك فقد تم القيام بمثل هذه الدراسة ؛ كما تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية حوكمة مؤسسة الوقف ، وبيان

أبعادها من خلال وضع قواعد حوكمة تفصيلية لمجلس النظارة والإدارة التنفيذية لمؤسسة الوقف.

١-٢ الدراسات السابقة:

نظراً لطبيعة هذه الدراسة فإنها تقوم على أساسين: أحدهما: فقهي تاريخي علمي ؛ والآخر : مؤسسي عصري عملي .

أما الأساس الفقهي التاريخي فتتجه الدراسة إلى تحليل تطور قواعد الحوكمة في أحكام الوقف من الناحية التاريخية والفقهية ، وحيث إن هناك العديد من الكتابات الفقهية والدراسات التاريخية سواء القديمة أو الحديثة المرتبطة بهذا الموضوع ، فقد تم التركيز على البعض منها بغرض التعرف على اتجاهات الحوكمة في الوقف ، واستنباط بعض القواعد التي تم يمكن الاستفادة منها في تطوير قواعد تفصيلية لحوكمة الوقف ، أما المعرفة العلمية وضمن الأدبيات العالمية في مجال الحوكمة ، فيوجد هناك كم كبير من الدراسات العلمية حول كيفية تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الحكومية أو الدولية، أو المؤسسات المالية ، وخاصة البنوك ، والتي سيتم الاستفادة منها في هذه الدراسة؛ وهذه الدراسات في العادة تتناول عدة أمور ، وهي: حوكمة المخاطر وإدارتها، وربط حوافز الإدارة التنفيذية بأداء المؤسسة ، وكفاءة المجلس وقدرته المهنية، والإفصاح والشفافية ، وحماية حقوق المساهمين و مشاركتهم (Ard & Berg:٦)؛ أما الدوريات الغربية فتزخر بكثير من الدراسات الفنية التي تهتم بدراسة أهمية الحوكمة في إدارة الشركات والمؤسسات ؛ وتذكر الدراسات أن معظم التحدي الذي يواجه المؤسسات بأنواعها الخيرية والوقفية في الغرب هي: في كيفية تطبيق هذه القواعد دون التأثير على أداء هذه المؤسسات ، ومرونتها في أداء الأعمال .

وأما البعد المؤسسي العصري فسيتم التعرف على المعرفة العملية في ممارسات بعض مؤسسات الوقف لقواعد الحوكمة على محدوديتها، وذلك بغرض الاستفادة من دروس النجاح أو الفشل ، كما سيتم الاستفادة من تجارب المؤسسات الشبيهة بها ، مثل جهود حوكمة الشركات والمؤسسات في دولنا .

ومع أهمية هذا الموضوع و تأثيره الأساسي إلا أنه لم يتطرق إليه الباحثون بالتفصيل في أدبيات الوقف ، بما يتناسب وأهميته المحورية لمؤسسة الوقف في العصر الحديث ، لأسباب عديدة ؛ فمن الدراسات القليلة في هذا المجال دراسة عبدالله بن منصور وعبد الحكيم بزواية ، والتي تناولت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في التنظيمات المؤسساتية للزكاة ، لكون مؤسسات الزكاة قدوة في العمل ، وأن الثقة أساس نجاحها (ابن منصور وبزواية: ١) ؛ وأهمية هذه الدراسة تنبع من أن مؤسسة الزكاة قريبة في طبيعتها الدينية ، وأسلوب عملها من مؤسسة الوقف . كما كتب عز الدين تهامي عن حوكمة المؤسسات الوقفية ، تناول فيه مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية ودورها في تحقيق الرقابة على الأموال الوقفية (تهامي: ١٩-٢٢)، ولكن كلتا الدراستين لم تستخلص قواعد واضحة تفصيلية للحوكمة ، كما تناول عبدالباري مشعل في بحثه : عن التحديات والمعوقات حول حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية ، وخاصة في مجال الهيئات الشرعية وعلاقته مع التدقيق الشرعي (مشعل: ٣). وهذه المؤسسات المالية التي تناولتها الدراسة تتشابه في طبيعتها وإجراءاتها الشرعية والمالية مع مؤسسة الوقف ، كما ذكر عدنان البار في بحثه : عن أهمية إدخال بعض التعديلات على نظام الهيئة العامة لتنظيم الأوقاف في المملكة العربية السعودية ، بما يحقق المؤسسية والحوكمة الرشيدة لها ، وللجهات الرقابية الشرعية عليها (البار: ٣) ؛ ومن تحليل

الدراسات السابقة نجد أنها ركزت على أهمية الاستفادة من جهود حوكمة المؤسسات والشركات في تطوير حوكمة مؤسسة الوقف ، مع بيان فوائدها المرجوة ، بدون التطرق إلى تفصيل هذه القواعد .

١-٣ منهج الدراسة وأداتها:

إن من الأمور التي تميز الدراسة العلمية عن غيرها وجود منهج واضح لطريقة التحليل العلمي وأسلوبه في معالجة موضوع الدراسة ، وفي هذا الإطار فإن منهج الدراسة – بصورة موجزة – هو ما يلي:

منهج الدراسة:

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث ستعتمد في تحليلها على البحث المكتبي ، مع محاولة استقصاء أمهات الكتب الإسلامية ، و الأدبيات العلمية الحديثة ، سواء العربية منها أو الأجنبية ذات الصلة بمكونات الدراسة ، كما ستحرص الدراسة على تتبع تجارب المؤسسات الوقفية في تطبيق قواعد الحوكمة ، والتعرف على أفضل ممارسات الحوكمة ، من أجل تحقيق هدف تطوير نموذج عملي لقواعد حوكمة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية في المؤسسات الوقفية ، كما سيتم الاطلاع على آليات وقواعد الحوكمة الصادرة عن المنظمات والهيئات العالمية والمحلية ، بما فيها هيئات أسواق المال ، حيث سيتم إخضاعها للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث ، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في إعطاء مرجعية مفيدة لمؤسسة الوقف في مجال تطبيق الحوكمة ، ومما يساعد في ذلك أن هناك العديد من قواعد الحوكمة التي وضعتها مؤسسات دولية ، مثل البنك الدولي، ومنظمة التعاون الدولي ، والتنمية (OECD) والتي لا تتعارض ومبادئ الإسلام ، بل تتفق معه في توجهاتها القيمية ، والحكمة ضالة

المؤمن ؛ ولتحقيق ذلك تم إجراء مسح مكتبي لكل ماله علاقة بموضوع الدراسة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة ، بالإضافة إلى الاطلاع على الأنظمة واللوائح، وما صدر عن المنظمات والهيئات المهنية العالمية والمحلية ذات الصلة ، ثم بعد ذلك تم تحليل هذه المعلومات وعرضها بطريقة علمية مترابطة بما يخدم أهداف الدراسة؛ كما حرصت الدراسة على تتبع البحوث والندوات الموثقة التي دارت حول توجهات الحوكمة في مجال مؤسسات الأوقاف ؛ كما سعت الدراسة إلى استخدام المنهج الاستنباطي في بعض أجزاء الدراسة لاستنباط بعض قواعد الحوكمة.

أما أدوات الدراسة :

أ- البحث المكتبي في أمهات المراجع والدراسات في الحوكمة في الأدبيات العربية والأجنبية .

ب- تحليل تجارب المؤسسات الوقفية في تطبيق قواعد الحوكمة ، من خلال المقابلات الشخصية أو الزيارات أو المراسلات .

أما المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة فقد تم تجميعها في قائمة منفصلة في بند التعريفات ، والقليل منها تم توضيحه عند أول موضع وروده في الدراسة .

وأما في بيان المراجع فقد تم ذكر اسم المؤلف والصفحة عند الاقتباس منه ، وقد أشير إلى المراجع في ثنايا الصفحات وليس في الهامش ، وإذا تعددت المراجع للمؤلف الواحد تمت الإشارة إليها بحسب الأرقام أمام اسم كل مؤلف ، والذي يعبر عن مرجع محدد لكاتب واحد .

١-٤ المصطلحات وتعريفها:

في هذه الفقرة سنحاول تحرير وتوضيح بعض المصطلحات التي تم استخدامها في

ثنايا الدراسة ، وهي: تعريف الوقف ، الحكم الصالح ، الحوكمة ، مؤسسة الوقف ، حوكمة المؤسسات ، حوكمة مؤسسة الوقف ، قواعد حوكمة الوقف ، مجلس النظارة .

أما الوقف فهناك العديد من التعريفات:

فقد عرف المالكية الوقف: بأنه حبس كل مال ونقد وطعام وكذلك كل منقول ، دون اشتراط بنائه بناءً متصلاً.

أما الحنفية فقد عرفوا الوقف : على أنه حبس العين على ملك الواقف أو عن التمليك والتصدق بالمنفعة (الإسعاف: ٣) .

أما الشافعية فالوقف عندهم هو: حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه بقطع التصرف في رقبته على مصرف مباح (مغني المحتاج: ٣/ ٥٢٣-٥٢٥).

أما الحنابلة فيعرفون الوقف: بأنه تحبيس الأصل وتسبيل الثمرة أو المنفعة (المغني: ٨/ ١٨٤) .

ومن التعريفات الحديثة للوقف تعريف المعيار الشرعي رقم ٣٣ : بأنه حبس العين عن التصرفات الناقلة للملك والتصدق بالمنفعة (AAOIFI المعيار٣٣: ٤٤٢) ؛ ومن هذه التعريفات المتعددة نختار منها – ما يناسب طبيعة موضوع البحث – من قال : إن الوقف هو: حبس مال يمكن الانتفاع به مع بقاء عينه على مصرف مباح (الخوجة: ١٢٥).

كما أن تحديد من يملك الوقف هو أمر له أهمية في تحديد قواعد الحوكمة المناسبة ، وقد اختلف الفقهاء في تعريف الوقف من حيث الملكية في بعض أحكامه وشروطه ، مثل اختلافهم في انتقاله عن ملك الواقف إلى ملك الله عز وجل أوالموقوف عليهم (المصطلحات الوقفية: ٢٢٤-٢٢٥) (العكش: ١٤٠) (البوسعيدي: ١٣-١٥) أو إلى

ملك الله عز وجل (السعد والعمري: ٤١)، وبالتالي لا يمكن تحديد من هم المتأثرون بالوقف ، لأنه ليس له مالك أو خرج إلى حكم ملك الله عز وجل (ابن عابدين: ٤/ ٣٣٨) (العمار: ٢٠٧) ؛ وبعد استعراض الآراء الشرعية المختلفة ، يرى بعض العلماء أن المجال متسع بين أن تبقى ملكية العين للواقف ، وبين الانتقال إلى حكم ملك الله تعالى ، وبين أن تكون للموقوف عليهم (أبو زهرة: ٩٣-٩٨) ، كل ذلك حسب الظروف والمصلحة والمجالات (الدوري-١: ٧٨١) ؛ وفي هذا البحث يمكن اعتبار الواقف ، والموقوف عليه ، وولاة الأمر ، والمجتمع المدني ، عموماً هم جميعاً متأثرون بتصرفات مؤسسة الوقف ، ولهم مصلحة في نشاطاتها ، وهم مالكون لها .

أما تعريف الحكم الصالح فهو : ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشعوب المجتمع وموارده (كريم:٩٦)، والغاية من ذلك تحقيق مصلحة عموم الناس. ويختلف عدد معايير الحكم الصالح بحسب الجهات الإنمائية التي أوردتها ، حيث ذكر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسعة معايير، وهي : المشاركة ، وحكم القانون، والشفافية، وحسن الاستجابة ، والتوافق، والمساواة و تكافؤ الفرص، والفعالية، والمحاسبة، والرؤية و الاستراتيجية (كريم: ١٠٢-١٠٣)، وكما قيل: وبعكسه تعرف الأضداد، فإن هناك سبع مؤشرات للحكم السيئ : عدم الفصل بين المصلحة العامة والخاصة، وفقدان الإطار القانوني ، ووجود الكثير من المعوقات أمام أداء المعاملات، وتقديم الخدمات ، ووجود آليات تتعارض مع التنمية وتشجع الهدر، وعدم شفافية المعلومات، وانتشار الفساد وآلياته، والتسامح معه، واهتزاز شرعية الحكم (كريم: ١٠١).

أما تعريف الحوكمة فيمكن القول : أنها الأسلوب الذي توجه به المؤسسات نحو

غايتها ، وهي تركز على أساليب ونشاطات الإدارة، كما يمكن تعريف الحوكمة : بأنها الهياكل والعمليات التي تضعها المؤسسة بغرض إدارة أنشطتها بأسلوب فعال واقتصادي ، بغرض تحقيق أرباح ، مع كون المؤسسة نافعة لجميع المتأثرين بها (Liew: ٧٣٣)& Berg). (١:Ard).

وأما الحوكمة الحكومية فهي قريبة من هذا التعريف ، ولكنها تعتمد على مبادئ محدودة ، منها : الإفصاح والشفافية ، وتمكين مجلس الإدارة من ممارسة سلطاته ، وإصدار التشريعات والقوانين ، والعدالة والنزاهة ، والتحفيز (الياسين: ٢٤-٢٥).

أما تعريف مؤسسة الوقف فيعتمد على تصنيف طبيعتها ، فمثلاً لو أردنا تصنيف مؤسسة الوقف فلا يمكن تصنيفها جمعية خيرية بحسب نشأتها ، لأن مؤسسة الوقف تعمل كشركة أو مؤسسة تهدف إلى الربح (Ramli & Muhamed: ١) ، كما أنها مؤسسة دينية ، وفي الوقت نفسه هي مؤسسة استثمارية مالية ، آخذين بعين الاعتبار ما سبق ، فيمكن تعريفها : بأنها هيكل تنظيمي ذو شخصية اعتبارية ، 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 .

أما تعريف مجلس النظارة فهو : المجلس المكون من عدة أعضاء ، والذي يمارس سلطات الناظر بحسب الأحكام الفقهية ، ويمكن تعريف مجلس النظارة أو الناظر : بأنه من يتولى كافة شؤون الوقف وأعماله بالوكالة في حياة الواقف ، وبالوصية بعد مماته؛والقيم والمتولي والناظر : ألفاظ لمدلول واحد (ابن عابدين:٤/ ٤٥٨). وفي تعريف آخر هو : الذي يلي الوقف ، ويحفظ أعيانه ، ويحفظ ريعه ، وينفذ شرط وقفه

(الموسوعة الفقهية:٤٠/ ١٤).

ومن أهم واجبات الناظر تحصيل ريع الوقف ، والاجتهاد في تنميته (الفتوحي:١/ ٤٢٩) . وبالتالي نستطيع أن نقول : إن وظيفة مجلس النظارة هي : حفظ الوقف والعمارة والإجارة والزراعة والصناعة فيه ، وتحصيل ريعه من أجرة وزراعة أو ثمرة ، والاجتهاد في تنميته ، وصرفه في جهاته من عمارة وإعطاء مستحقه وغير ذلك ؛ ويلاحظ هنا التركيز على لفظ الاجتهاد في تنميته (العنقري: ٢/ ٤٦٥).

أما حوكمة المؤسسات فهي تشمل طائفة واسعة من الأدوات التي تتعامل أيضاً مع البيئة التي تعمل فيها المؤسسات ، وهي : المشاكل المتعلقة بالتطوير المؤسسي ، ومن تعريفات حوكمة المؤسسات : بأنها العمليات والهياكل التي تستخدم لتوجيه وإدارة أعمال المؤسسة وشؤونها لغرض زيادة نمو الأعمال ، بحيث يكون الهدف المنشود على المدى الطويل هو زيادة قيمة مالكي المؤسسة ، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح المتأثرين بالمؤسسة (Singam: ٣١٥).

وأما حوكمة المؤسسات العامة فتهدف إلى التأكد من أن هذه المؤسسات تحقق نتائجها المتوقعة ، بينما تعمل للمصلحة العامة في الوقت نفسه (IFAC: ٥ & CIPFA).

أما حوكمة الشركات : ومع أن هناك اختلافاً في تعريف مفهوم حوكمة الشركات(الرويعي:٢١١) إلا أنها مشابهة لتعريف حوكمة المؤسسات ، وبالتالي فإن حوكمة المؤسسات غير مرتبط بالعمل اليومي ، ولكن يركز على ترشيد سلطة المسؤولين في إدارة المؤسسات ، ويأتي دور حوكمة المؤسسات من أنها تحدد الآليات الضرورية لضمان قيام مديري المؤسسة بالتصرفات المناسبة لحماية مصالح المتأثرين

بالمؤسسة ، وبالتالي فإن الحوكمة تركز على كيفية إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل الوسائل ، آخذين بعين الاعتبار النصوص القانونية ، والمسؤوليات ، وتطلعات المجتمع ، والمتأثرين بأعمال المؤسسة ، والمعايير الأخلاقية ؛ ولتحقيق ذلك فإن كل مؤسسة عامة لا بد أن تدار بواسطة مجلس إدارة فاعل الذي هو مسؤول عن فعالية المؤسسة في تحقيقه لأهدافها ، ونظراً لأهمية السمعة في المؤسسات الوقفية فلا بد أن يحتاط القائمون على المؤسسة من تنفيذ أي عملية تؤثر على سمعتها ، بما فيها تصرفات أعضاء المجلس .

أما تعريف قواعد حوكمة مؤسسة الوقف فهي : القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين أولويات الدولة ، وولاة الأمر ، ومصالح الواقفين ، والموقوف عليهم من خدماتها(وسنطلق عليهم المتأثرين من المؤسسة الوقفية) وتوجهات الإدارة التنفيذية ، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها ؛ وبينما يمكن اعتبار هذه القواعد مكملة للنصوص الواردة في قانون المؤسسة، والقوانين المختلفة للدولة ، واللوائح التنفيذية ، والقرارات الأخرى الصادرة تطبيقاً لها ، وكذلك الدستور والقوانين المنظمة للمؤسسات الوقفية ، إلا أن ما يعطي هذه القواعد خصوصية ، ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو أن قواعد حوكمة مؤسسة الوقف لا تمثل نصوصاً قانونية ، كما لا يوجد إلزام قانوني بها ، وإنما هي مبادرات من أهل الحل والعقد والعلماء والغيورين على مصالح الأوقاف ، لتنظيم وبيان السلوك المحمود في إدارة مؤسسة الوقف وفقاً لأعلى المعايير العالمية ، وأفضل الأساليب التي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة ، لذلك فإن القواعد يتم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الإرشادية ، وبما يؤدي إلى شرح بنودها شرحاً وافياً من دون

التقيد بالالتزام بالصياغة التشريعية الذي تقوم على الاختصار، وتناول الأحكام العامة والمجردة ، كما أن بيان تفاصيلها مع جلاء وسائل تحقيقها يعين على تطبيقها من جميع العاملين في المؤسسة ، من خلال توعيتهم بتبعاتها ، ودوام تدريبهم عليها .

وبالتالي نستطيع القول : إن قواعد حوكمة مؤسسة الوقف يمكن تعريفها : بأنها النظم واللوائح التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية (الوقف ، وولاة الأمر ، والموقوف عليهم ، والمتأثرين من الوقف) والتي تؤثر في أداء مؤسسة الوقف وطرق اتخاذ القرار ، وتشمل الأسس والقواعد لتطوير المؤسسات الوقفية ، كما يمكن تعريفها : بأنها الهياكل والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها التحكم في مؤسسة الوقف وتوجيهها ، وتعتمد قواعد حوكمة الأوقاف على مبادئ عدة ، كما سيتم ذكرها تفصيلاً في الفصل الرابع .

١-٥ محددات الدراسة ومداها الزمني:

إن دراسة تطور مفهوم الحوكمة ، وتحديد قواعده في مؤسسة الوقف ، يعتبر من التحديات غير السهلة ، نظراً لأنه يتطلب جهداً مضنياً ، سواء في البحث أم في التحليل، نظراً لحداثة مفهوم الحوكمة في المؤسسات الوقفية التي تلتزم الأحكام الشرعية ، ولعل مما زاد هذه الدراسة صعوبة قلة المراجع التي تناولت حوكمة مؤسسات الوقف في أمهات المراجع الشرعية أو التاريخية ، وقد اجتهد الباحث في دراسة المراجع المتوفرة ، إلا أنه ركز على قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية ، وبيان أهميتها في العصر الحاضر ، ومع أخذ العوامل السابقة بعين الاعتبار فإنه لم يتم تحليل جوانب الحوكمة لجميع المؤسسات الوقفية الحديثة في العالم الإسلامي ، وذلك لعدم توفر المراجع الكافية عنها ، وكذلك نظراً لعدم نضج تجربة تطبيق الحوكمة فيها ،

وبالتالي فقد تم التركيز على مجموعة مختارة من مؤسسات الوقف المتميزة ممثلاً لمؤسسات الوقف في الوقت الحاضر ، وتتكون عينة البحث من عدة مؤسسات وقفية ، سيتم دراسة واقع الحوكمة فيها ، وذلك في عدة دول ، وذلك بحسب استجابة مؤسسات الوقف فيها ، والهيئات ، ووزارات الأوقاف ، التي تم مخاطبتهم بطلب تجربتهم بتطبيق قواعد الحوكمة ، وهم :

١- الأمانة العامة للأوقاف – الشارقة .

٢- الإدارة العامة للأوقاف – قطر .

٣- الهيئة العامة للأوقاف – السعودية .

٤- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – السعودية .

٥- وزارة الأوقاف والمقدسات الإسلامية – الأردن .

٦- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – المغرب .

٧- إدارة الأوقاف السنية بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – البحرين .

٨- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – سلطنة عُمان .

٩- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – مصر .

١٠- هيئة الأوقاف المصرية – مصر .

١١- الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والوقف – دبي – الإمارات .

١-٦ تنظيم الدراسة ومصادرها:

تنتظم هذه الدراسة في ست فصول ، وفصل سابع خاتمة يحتوي على التوصيات والخلاصة ، كما ألحقت قائمة مراجع في نهايتها .

أما الفصل الأول: فقد تناول تطور الوقف ومؤسسته في العصر الحديث ،

والاهتمام والاجتهاد في مسائل الوقف ، وخاصة في قواعد حوكمة مؤسسة الوقف ، كما ركز على مشكلة الدراسة وأداتها ، بما فيها تعريف الوقف وقواعد الحوكمة ، كما تم توضيح طبيعة موضوع الدراسة ، مع تحليل الدراسات والأبحاث ذات الصلة ، وبيان منهجها.

أما الفصل الثاني: فقد ركز على تحليل اتجاهات الحوكمة في الإسلام و في إدارة الأوقاف على مر العصور.

أما الفصل الثالث: فقد تناول بالتحليل تطور اتجاهات الحوكمة ومجالاتها في العالم في العصر الحديث ، بما فيها حوكمة المؤسسات ، كما تم تحليل العوامل والأسباب التي أدت إلى تزايد الطلب على الحوكمة في العصر الحديث.

أما الفصل الرابع : فقد أوضح واقع الحوكمة في بعض مؤسسات الوقف ، والتجارب الحديثة للمؤسسات الوقفية في تطبيق قواعد الحوكمة ، وتحليل بعض فوائدها.

أما الفصل الخامس: فقد تناول تحديد مجالات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف (الحوكمة الشرعية ، والحوكمة في مجلس النظارة، والحوكمة في الإدارة التنفيذية ، والحوكمة في تنمية أعيان الوقف ، والحوكمة في صرف الريع) .

أما الفصل السادس : فقد استعرض بالتفصيل القواعد المقترحة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف ، فيما يتعلق بمجلس النظارة والإدارة التنفيذية .

أما الفصل السابع : وهو الخاتمة فقد أبرز أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بتحديد قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الحرص فيها على الاستفادة من التجارب

الواقعية أكثر من مجرد الأحكام العامة أو الاستنتاجات النظرية، لأن ما نحتاج إليه في هذا الوقت المعاصر هو اقتراحات عملية قابلة للتطبيق ، للوصول إلى رأي واضح في هذا الأمر ، وكذلك حرصت الدراسة على تحليل محاورها المختلفة ، وربطها ببعضها بقدر الاستطاعة ، لأنه من خلالها يتم التمحيص وبناء الأحكام الصائبة عليها.

أسئلة الدراسة ومحاورها:

ولتحقيق هذه الغايات المنشودة ، ستركز الدراسة على التعرف على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف ، ومجالات تنفيذها المختلفة ، للتحقق من حسن أداء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية لواجباتها ، وبالتالي تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الآتية:

١- ماهي مجالات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف؟

٢- ماهي قواعد الحوكمة التي يمكن تطبيقها عملياً في مجلس نظارة مؤسسة الوقف وإدارتها التنفيذية، وبالتفصيل نأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع المتأثرين بالوقف ونشاطاته؟

بالإضافة إلى ذلك فقد تم الحرص من خلال السير في هذه الدراسة لسبر أغوار هذا الموضوع ، بالتعرف على التجارب المختلفة في المؤسسات المتعددة ، لتحديد أفضل الممارسات في مجال تطبيق قواعد الحوكمة ، بحسب أسلوب مؤسسة الوقف ، وطبيعة النشاط الذي تمارسه ، والجهات الرقابية ، وكذلك تحليل التشريعات التي تحكم عملها مدخلاً لهذه الدراسة ، إضافة إلى ذلك فقد تم التركيز على ممارسة المؤسسات الوقفية في الحوكمة ، للوصول إلى فكرة أدق ، ورؤية أشمل ، وممارسة أفضل ، بشأن قواعد الحوكمة المناسبة لمؤسسة الوقف .

الخاتمة:

حرص هذا الفصل على بيان أهمية دراسة قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف (مجلس النظارة ، والإدارة التنفيذية) باعتباره أحد مداخل تطوير عملية الوقف في العصر الحديث ، وذلك نظراً لفوائده العديدة .

كما يبرز هذا الفصل أن تطوير قواعد تنظيم أعمال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وتحديد تصرفاتهم ، يعتبر أحد أساليب تطوير عمل مؤسسة الوقف في الوقت المعاصر ، وخاصة مع القصور الواضح في هذا المجال .

كما تناول هذا الفصل التطور التاريخي للوقف ، وبعض جوانب الحوكمة في مؤسسة الوقف .

كما تطرق هذا الفصل إلى أهمية دراسة قواعد الحوكمة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية في مؤسسة الوقف ، و تحديد أهداف الدراسة ومشكلتها . كما تم استعراض الدراسات السابقة في مجال قواعد الحوكمة .

كما تم توضيح منهج الدراسة وأداتها ، ومصطلحات البحث ، ومحددات الدراسة ومداها الزمني ، وكذلك تنظيم الدراسة ومصادرها .

الفصل الثاني
تحليل اتجاهات الحوكمة في الإسلام
و في إدارة الأوقاف

٢-١ المقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى تحليل اتجاهات الحوكمة في الاسلام ، والتي تغطي كافة مناحي الحياة ، مع بيان بعض الضوابط أو القواعد المنظورة للحوكمة والمؤثرة عليها، كما سيتم توضيح بعض القواعد غير المنظورة في الحوكمة والتي يتميز بها الإسلام باعتباره نظاماً شاملاً يختلف عن غيره من النظم والأديان ، وبقيامه على أساس القيم والأخلاق الحميدة ، كما يسعى هذا الفصل إلى إبراز أهم مبادئ الحوكمة في إدارة مؤسسة الوقف ، مع التركيز على الحوكمة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية .

وقد يكون من المناسب قبيل تحليل هذه المحاور بيان أن الرشد والصلاح في التصرفات يعتبران من أساسيات القيم الإسلامية ، كما يتضح من قوله تعالى: ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ ٱلْبَسْطِ ﴾ (الإسراء:٢٩) كما قال تعالى: ﴿ ۞ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَآ إِبْرَٰهِيمَ رُشْدَهُۥ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِۦ عَٰلِمِينَ ﴿٥١﴾ ﴾ (الأنبياء:٥١)، وقال القرطبي : رشده صلاحه (القرطبي:١١/ ٢٢٧) . كما قال تعالى:﴿ إِذْ أَوَى ٱلْفِتْيَةُ إِلَى ٱلْكَهْفِ فَقَالُوا۟ رَبَّنَآ ءَاتِنَا مِن لَّدُنكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا ﴿١٠﴾ ﴾ (الكهف:١٠)، أي قدر لنا من أمرنا رشداً أو اجعل عاقبتنا رشداً(ابن كثير:٢/ ٤١٠)، كما أن الرشد هو سبيل الرسل والمصلحين ، كما قال تعالى: ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِىٓ ءَامَنَ يَٰقَوْمِ ٱتَّبِعُونِ أَهْدِكُمْ سَبِيلَ ٱلرَّشَادِ ﴿٣٨﴾ ﴾ (غافر:٣٨).

وأرشدنا رسولنا ﷺ أن يدعو المسلم أن تكون عاقبته رشداً ، حيث قال لعائشة رضي الله عنها: عليك بِجُمَلِ الدعاءِ وجوامِعِهِ ، قولي : اللهمَّ إِنِّي أسألُكَ مِنَ الخيرِ كلِّهِ عاجِلِهِ وآجلِهِ مَا عَلِمْتُ منهُ وما لم أعلَمْ ، وأعوذُ بِكَ مِن الشَّرِ كُلِّهِ عاجلِهِ وآجلِهِ ما علِمْتُ منه ومَا لَمْ أعلَمْ ، وأسألُكَ الجنةَ وما قرَّبَ إليها مِنْ قوْلٍ أوْ عملٍ ، وأعوذُ بكَ منَ النارِ وما قرَّبَ إليها منْ قولٍ أوْ عملٍ ، وأسألُكَ مما سألَكَ بِهِ محمَّدٌ ﷺ ، وأعوذُ بِكَ مِمَّا تعوَّذَ بِهِ محمدٌ ﷺ، وما قضيْتَ لي مِنْ قضاءٍ فاجعل عاقِبَتَهُ رُشْدًا (الجامع:٣٩٢٦)، أي توفيقاً للرشاد. كما رد موسى على الخضر عليهم السلام عندما قال له : فما شأْنُك ؟ قال: جئت لتعلِّمني مما عُلِّمتَ رشَداً (البخاري:٤٧٢٦). كما قالَ أبو بكر ﷺ عندما ارتدت العرب فلم تدفع الزكاة : واللهِّ لا أفرِّقُ بينَ الصَّلاةِ والزَّكاةِ، ولأقاتلنَّ من فرَّقَ بينَهُما ، فقاتلنا معَهُ (أي الصحابة) فرأينا ذلِكَ رَشَداً (صحيح النسائي:٣٩٧١).

إن أحكام الإسلام كانت دائماً تحرص وتحث على الرشد والصلاح في جميع الأمور، كما قال تعالى: ﴿ وَٱبۡتَلُواْ ٱلۡيَتَٰمَىٰ حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغُواْ ٱلنِّكَاحَ فَإِنۡ ءَانَسۡتُم مِّنۡهُمۡ رُشۡدٗا فَٱدۡفَعُوٓاْ إِلَيۡهِمۡ أَمۡوَٰلَهُمۡۖ ﴾ (النساء:٦)، وقال رسول ﷺ : ما خير عمار بين أمرين إلا اختارأرشدهما (الأحاديث الصحيحة: ٨٣٥).

وأما في أحكام الوقف فهي قائمة على الرشد ، حيث يرى الفقهاء أن الواقف إذا كان مكلفاً رشيداً فهو أحق بالنظارة من غيره (المغني: ٨/ ٢٣٧)، كما توصي معظم حجج الأوقاف على تنصيب الأرشد فالأرشد من ذرية الواقف. فالرشد أمر مهم في إدارة الوقف ، وهو أحد قواعده الأساسية .

كما أن الوقف من الأعمال الصالحة والبر، فقد حث سبحانه وتعالى على إتيان الأعمال الصالحة ، وعلى إصلاح التصرفات المالية ، كما قال تعالى : ﴿ مَنۡ عَمِلَ صَٰلِحٗا

مِّن ذَكَرٍ أَوۡ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤۡمِنٞ فَلَنُحۡيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةٗ طَيِّبَةٗ ﴾ (سورة النحل:٩٧). كما حث الإسلام على الصلاح في الأمور كلها ، كما قال تعالى: ﴿ وَيَسۡـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلۡيَتَٰمَىٰۖ قُلۡ إِصۡلَاحٞ لَّهُمۡ خَيۡرٞۖ وَإِن تُخَالِطُوهُمۡ فَإِخۡوَٰنُكُمۡۚ وَٱللَّهُ يَعۡلَمُ ٱلۡمُفۡسِدَ مِنَ ٱلۡمُصۡلِحِۚ ﴾ (البقرة:٢٢٠) وقال تعالى : ﴿ إِنۡ أُرِيدُ إِلَّا ٱلۡإِصۡلَٰحَ مَا ٱسۡتَطَعۡتُۚ وَمَا تَوۡفِيقِيٓ إِلَّا بِٱللَّهِۚ عَلَيۡهِ تَوَكَّلۡتُ وَإِلَيۡهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾ ﴾ (هود:٨٨) ، كما حث على البعد عن الفساد بعد الصلاح، كما قال تعالى: ﴿ وَلَا تُفۡسِدُواْ فِي ٱلۡأَرۡضِ بَعۡدَ إِصۡلَٰحِهَا ﴾ (الأعراف:٦٤)، وقال تعالى: ﴿ وَيَسۡعَوۡنَ فِي ٱلۡأَرۡضِ فَسَادٗاۚ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ﴿٦٤﴾ ﴾ (المائدة:٦٤).

وتحقيق الرشد في التصرفات ، والصلاح في الأعمال ، يتطلب اتباع قواعد معينة مثل قواعد الحوكمة، وفي التطبيق العملي لنبينا ﷺ في توضيح قواعد الحوكمة الأساسية، يتجلى ذلك في رده على قول ابن اللتبية عندما استحوذ على بعض الهدايا عند انتهاء ولايته؛ حيث استعمل رسول الله ﷺ رجلاً على صدقات بني سليم يدعى ابن اللتبية فلما جاء حاسبه قال: هذا مالكم وهذا هدية فقال ﷺ : فهلا جلست في بيت أبيك وأمك حتى تأتيك هديتك إن كنت صادقاً ، ثم خطبنا (أي الصحابة) فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: أما بعد فإني أستعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله ، فيأتي فيقول هذا مالكم وهذا هدية أهديت لي، أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتيه هديته والله لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله يحمله يوم القيامة ، فلا أعرفن أحداً منكم لقي الله يحمل بعيراً له رغاء أو بقرة لها خوار أو شاة تيعر ثم رفع يده حتى رئي بياض إبطه يقول: اللهم هل بلغت (البخاري:٦٤٦٤). وعند التمعن في أركان الحوكمة هي: الشفافية، والمسؤولية، والمساءلة، والعدالة، والأمانة نجدها تتمثل في هذا الحديث.

٢-٢ مبادئ الحوكمة في الإسلام:

إن المتمعن في آيات القرآن الكريم يجد فيها الهداية الشاملة ، وكذلك مبادئ الرشد في التصرفات ، والصلاح في القرارات ، وهي تتمثل أساساً في قواعد الحوكمة ، كما أن رسولنا ﷺ حث في توجيهات كريمة عديدة على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة ، كالأمانة والعدالة وغيرها ؛ وسيتم في الفقرات التالية بيان أهم مبادئ الحوكمة في الإسلام باختصار، وذلك باستقراء الآيات والأحاديث النبوية والتراث الفقهي .

فمن مبادئ الحوكمة في الإسلام المساءلة ، والتي تعتبر أمراً أساسياً في حياة المسلم والمجتمع المسلم (Ihsan & Adnan:٣) ، كما قال الله تعالى: ﴿ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ ﴿٢٤﴾ ﴾ (الصافات:٢٤)، كما قال الله تعالى: ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴿٣٦﴾ ﴾ (الإسراء:٣٦). وبعد مناقشة عدة تعاريف للمساءلة من قبل أحد الباحثين فقد تم اقتراح المفهوم الإسلامي للمساءلة ، والذي يتكون من شقين ، أولاهما : يساءل فيه المسلم أمام الله عز وجل عن النعم و الموارد المؤتمن عليها ، أما الشق الثاني: فيساءل المسلم أمام العباد حول حقوقهم وتنفيذ العقود معهم (Ihsan & Adnan:١١) .

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام الشفافية ، وفي هذا الإطار حث الإسلام على الشفافية في تصرفات المسلمين وتعاملاتهم ، ومن دواعي الشفافية الإفصاح ، كما هو الحال في بيان عيب البضاعة كما قال ﷺ : البَيِّعانِ بالخِيارِ ما لم يتفرَّقَا ، أو قال : حتى يتفرَّقَا ، فإن صَدَقَا وبَيَّنَا بُورِكَ لهما في بيعِهما ، وإن كَتَمَا وكَذبَا مُحِقَتْ بركةُ بيعِهما (البخاري:٢٠٧٩) ، ومن دواعي الشفافية النصح والتوضيح ، كما قال ﷺ : ما من عبدٍ يسترعيهِ اللهُ رعيَّةً يموتُ يومَ يموتُ وَهوَ غاشٌّ لرعيَّتِهِ إلَّا حرَّمَ اللهُ عليهِ

الجنَّةَ(مسلم: ١٢١١). ومن الشفافية عدم الغش في الأمور، حيث مر رسول اللهَّ ﷺ على صُبرةِ طعامٍ ، فأدخلَ يدَهُ فيها ، فنالت أصابعُهُ بللاً ، فقالَ ما هذا يا صاحبَ الطَّعامِ؟ قالَ: أصابَتهُ السَّماءُ يا رسولَ اللهَّ ، قالَ أفلا جعلتَهُ فوقَ الطَّعامِ كي يراهُ النَّاسُ؟ من غَشَّ فليسَ منِّي(مسلم:٩٤٧)، ومن أمثلة الشفافية في تصرفات الخلفاء الراشدين ما ذكرته عائشة رضي الله عنها عندما مرض أبوبكر مرضه الذي مات فيه ، حيث قال: انظروا ما زاد من مالي منذ دخلت الإمارة فابعثوا به إلى الخليفة بعدي ، قالت عائشة : فلما مات نظرنا فإذا عبد كان يحمل صبيانه ، وناضح -أي ناقة- كان يسقي بستانًا له ، فبعثوا بها إلى عمر بن الخطاب ﷺ، فبكى عمر وقال: رحمة الله على أبي بكر، لقد أتعب من بعده تعبًا شديدًا (طبقات ابن سعد: ٣ / ١٩٢).

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام المسؤولية ، كما قال ﷺ : كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ، الإمام راع ومسؤول عن رعيته ، والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها ، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته ، والرجل راع في مال أبيه ومسؤول عن رعيته وكلكم راع ومسؤول عن رعيته (البخاري: ٨١٣) .

فالمسلم مطلوب منه تحمل المسؤولية عن كل ما أوكلت إليه من أعمال ، كما أنه محاسب عن أي تصرفات يقوم فيها ، بما فيها التصرفات عن الغير بصفته ولياً عنهم ، مثل التصرفات على الأوقاف ، وأموال اليتامى . ومن المسؤولية أداء العمل بالمهنية المطلوبة ، كما قال ﷺ : الخازن المسلم الأمين الذي ينفذ ، وربما قال : يعطي ما أمر به كاملاً موفراً طيبا به نفسه فيدفعه إلى الذي أمر له به أحد المتصدقين (البخاري:١٤٣٨). وكذلك إدارته الأعمال بالإتقان ، كما قال ﷺ: إنَّ اللهَ تعالى يُحِبُّ

إذا عمِلَ أحدُكمْ عملاً أنْ يُتقِنَهُ (حسن، الجامع:١٨٧٦) ، كما قال ﷺ : المؤمنُ القويُّ خيرٌ وأحبُّ إلى اللهَّ منَ المؤمنِ الضَّعيفِ ، وفي كلٍّ خيرٌ ، احرِص على ما ينفعُكَ ، واستعِن باللهَّ ولا تعجِزْ (مسلم:١٨٤) ؛ وقال علي بن أبي طالب ﷺ: قيمة كل امرئ ما يحسنه (الأداب الشرعية:١/ ٤٠٧) ، كما قال ﷺ: لا تَزُولُ قَدَمَا عبدٍ حتى يُسْأَلَ عن عُمُرِهِ فِيمَ أَفْنَاه ، وعن علمِه فيم فعل ، وعن مالِه مِن أين اكتسبه وفِيمَ أَنْفَقَهُ ، وعن جِسْمِه فِيمَ أَبلاه (الجامع:٧١٧٧) .

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام العدل والقسط ، كما قال تعالى: ﴿ ۞ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَاۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُواْۚ وَإِن تَلْوُۥٓاْ أَوْ تُعْرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٣٥﴾ ﴾ (النساء :١٣٥)، وقال تعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ ﴾ (النحل :٩٠).

والعدل أن يؤدي كل وال ماعليه تحت ولايته (السعدي: ٦٠١) ، والعدل خلاف الجور (الفيروز آبادي:٤/ ٢٨). قال عَلِيّ بْن أَبِي طَالِب ﷺ: الْعَدْل الْإِنْصَاف؛ قَالَ اِبْن عَطِيَّة رحمه الله : الْعَدْل هُوَ كُلّ مَفْرُوض مِنْ عَقَائِد وَشَرَائِع فِي أَدَاء الْأَمَانَات ، وَتَرْك الظُّلْم وَالْإِنْصَاف ، وَإِعْطَاء الْحَقّ (القرطبي:١٠/ ١٢٢-١٢٣) .

وأحياناً يعبر عن العدل بالميزان ، كما في قوله تعالى: ﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِىٓ أَنزَلَ ٱلْكِتَٰبَ بِٱلْحَقِّ وَٱلْمِيزَانَۗ ﴾ (الشورى:١٧)، فالميزان هنا هو: العدل ، والاعتبار بالقياس الصحيح ، والعقل الرجيح (السعدي:١٠٤٨) (الفيروزآبادي:٤/ ٢٦٩) ، وأنزل سبحانه وتعالى الميزان وهو العدل في القلوب وفي معاملات الناس (ابن تيمية:١٢/ ٢٤٩) ، وحث على خلق العدالة في الحكم ، كما قال تعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّواْ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ

أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ ﴾ (النساء:٥٨) ، وكذلك العدل في العقود ، كما قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيۡنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٖ مُّسَمّٗى فَٱكۡتُبُوهُۚ وَلۡيَكۡتُب بَّيۡنَكُمۡ كَاتِبُۢ بِٱلۡعَدۡلِۚ ﴾ (البقرة:٢٨٢) ، والهوى وسوء التصرف وحب الفساد يبعد عن العدالة، كما قال تعالى: ﴿ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلۡهَوَىٰٓ أَن تَعۡدِلُواْۚ ﴾ (النساء:١٣٥) ؛ وفي أهمية العدل في آخر الزمان، يقولﷺ: لا تقوم الساعة حتى ينزل فيكم ابن مريم حكماً مقسطاً (البخاري:٢٤٧٦) ، وقالﷺ: والذي نفسي بيده ، ليوشكن أن ينزل فيكم ابن مريم حكماً عدلاً (البخاري: ٣٤٤٨)، كما حرص يوسف عليه السلام على العدل عندما لم يحتجز إلا من وجد الصواع عنده، كما قال تعالى: ﴿ قَالَ مَعَاذَ ٱللَّهِ أَن نَّأۡخُذَ إِلَّا مَن وَجَدۡنَا مَتَٰعَنَا عِندَهُۥٓ إِنَّآ إِذٗا لَّظَٰلِمُونَ ﴿٧٩﴾ ﴾ (يوسف:٧٩)، أي إن أخذنا غير الذي وجدنا متاعنا عنده إنا إذاً نفعل ما ليس لنا فعله، ونجور على الناس (الطبري:١٣/ ٤٣) .

وفي بيان الحرص على العدل في الإدارة قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: أيما عامل لي ظلم أحداً فبلغتني مظلمته فلم أغيرها فأنا ظلمته (ابن الجوزي-١: ١١٠). ومن تحرى العدل استحق المراتب العليا في الآخرة ، كما قال ﷺ : إن المقسطينَ عند الله على منابرَ من نورٍ عن يمينِ الرحمنِ عز وجل ، وكلتَا يديهِ يمينٌ ، الذين يعدلونَ في حُكمهِم وأهليهِم وما وُلّوا (مسلم:١٢٠٧) .

والأمانة لا يستحقها إلا من قام فيها بالعدل وبالنصيحة لله ولكتابه ولرسوله ولعباده ، حيث يقول ابن تيمية رحمه الله : إن جماع السياسة العادلة والولاية الصالحة أداء الأمانات إلى أهلها والحكم بالعدل (ابن تيمية: ٢٨/ ٤٦) . ومن معاني العدل عزوب الأطماع عن الأتباع ، ولزوم القناعة في كل حال ومعنى ، وأما العدل بينه وبين

الخلق فبذل النصيحة، وترك الخيانة فيما قل وكثر (القرطبي:١٠/ ١٢٢-١٢٣) ، وخاصة في الأموال العامة وفيما ولي عليه المسلم ، مثل مال اليتيم والوقف ؛ والعدالة لا تقتصر على مجالات التقاضي وإنما تشمل مناحي الحياة جميعها ، وعدل العبد مع الرب بإيثار حقه تعالى على حظ نفسه ، وتقديم رضاه على هواه ، والاجتناب للزواجر ، والامتثال للأوامر ، وعدله مع النفس فمنعها مما فيه هلاكها ، وفطمها عن هواها ، وعدله مع الخلق بإنصاف الغير، وترك الانتصاف للنفس ، والبعد عن الأذى للآخرين وأداء حقوق الغير، وبذل النصيحة ، وترك الخيانة فيما قل وكثر(القرطبي:١٠/ ١٢٣) ، واتساع مفهوم العدل ليشمل عدم الإضرار بالآخرين ، وردع النفس تعتبر من التوجيهات المحمودة في الحوكمة .

ومن أساسيات الحوكمة في الإسلام الإنصاف مع النفس والآخرين ، فلا يقوم بعمل أو تصرف للآخرين لا يرضاه لنفسه ، أو يضر غيره ، كما قال عمار رضي الله عنه : ثلاث من جمعهن فقد جمع الإيمان : الإنصاف من نفسك ، وبذل السلام للعالم ، والإنفاق من الإقتار (البخاري، كتاب التوحيد،باب ٢،فتح:٢/ ٨٢) ،وَأقل الإنصاف الْإِنْصَاف مِنْ نَفْسك للمسلمين بِكُلِّ وَجْه (القرطبي:١٠/ ١٢٢-١٢٣) ، كما قالﷺ: وأحب للناس ما تحب لنفسك تكن مؤمناً (الجامع:٤٤٥٦) ؛ وحث سبحانه وتعالى على خلق الإنصاف ، كما قال تعالى: ﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ ﴾ (المائدة:٨) .

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام الأمانة ، وهي أحد المحاور المهمة في المعاملات عامة ، وفي مال اليتيم والوقف خاصة ، كما قال تعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا۟ ٱلْأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهْلِهَا ﴾ (النساء:٥٨)، وهي آية عامة في جميع الناس فهي تتناول الولاة

فيما لديهم من الأمانات في قسمة الأموال، ورد الظلامات، والعدل في الحكومات (القرطبي:٥/ ١٩٣)، كما تدل الآية على وجوب حفظ الأمانات وعدم إضاعتها أو التفريط فيها، وإن رضى الله لا ينال إلا بأدائها لأهلها ؛ والأمانات هي: كل ما اؤتمن عليه الإنسان وأمر بالقيام به، ويدخل ضمن ذلك أمانات الولايات، والأموال، والأسرار، والمأمورات التي لا يطلع عليها إلا الله (السعدي:٢١٣) ، كما فصلﷺ في مجالات الأمانة التي يساءل عنها المؤمن ، حيث قال رسول الله ﷺ: كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام راع وهو مسؤول عن رعيته ، والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته ، والمرأة راعية في بيت زوجها وهي مسؤولة عن رعيتها، والخادم راع وهو مسؤول عن رعيته ، والرجل راع في مال أبيه وهو مسؤول عن رعيته ، فكلكم راع ومسؤول عن رعيته (الجامع:٤٤٤٥) ؛ والأمانة هي: إعطاء كل شيء حقه، ووضع كل شيء مكانه ؛ ونزع الأمانة من علامات آخر الزمان ، حيث كما قال رسول الله ﷺ: إنَّ الأمانةَ نزلت في جذرِ قلوبِ الرجالِ ، ثم علموا منَ القرآنِ ، ثم علموا منَ السنةِ ، قال : ينام الرجلُ النومةَ فتقبضُ الأمانةُ من قلبِه ، فيظل أثرُها مثل أثرِ الوكتِ ، ثم ينام النومةَ فتقبض فيبقى أثرُها مثلُ المجلِ ، كجمرٍ دحرجتَه على رجلِك فنفطَ ، فتراه منتبرًا وليس فيه شيءٌ ، فيصبح الناسُ يتبايعون ، فلا يكاد أحدُهم يؤدي الأمانةَ ، فيقال: إنَّ في بني فلان رجلًا أمينًا (البخاري:٦٤٩٧) ؛ وأساس الأمانة : حسن اختيار من يتحملون المسؤولية ، كما قال ﷺ :إذا ضُيِّعت الأمانةُ فانتظِرِ السَّاعةَ ، قال: كيف إضاعتُها يا رسولَ اللهِ ؟ قال : إذا أُسنِد الأمرُ إلى غيرِ أهلِه فانتظِرِ السَّاعةَ(البخاري: ٦٤٦٩).

ونفى الإيمان عن من فقد الأمانة ، قال ﷺ: لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا

عهد له (صحيح، الترغيب والترهيب:٤٤٢١) ، كما قال رسول الله ﷺ: اضمنوا لي ستاً أضمن لكم الجنة: (ومنها) وأدوا إذا اؤتمنتم (حديث حسن، الجامع: ١٠٢٩) ، ومن شعب الإيمان أداء الأمانة إلى أهلها ، كما قال ﷺ: والمؤمن من أمنه الناس على دمائهم وأموالهم(حسن صحيح،صحيح الترمذي:٢٦٢٧) وأداء الأمانة يكون في الولايات ، كما يكون في الأموال (ابن تيمية: ٢٨/ ٢٤٥-٢٦٥).

ومن أنواع الأمانات أمانة التعامل التجاري ، كما قال النبيﷺ: التاجر الصدوق الأمين مع النبيين والصديقين والشهداء يوم القيامة (الصحيحة:٣٤٥٣) (صحيح لغيره ، الترغيب والترهيب:٢٦٥٤)، أي من تحرى الصدق والأمانة كان في زمرة الأبرار من النبيين والصديقين ؛ وقد جعل الإسلام العديد من البيوع مرتبطاً بالأمانة والإخبار عن حقيقة البضاعة والثمن ، والشفافية في الإفصاح ، مثل بيوع المرابحة والمضاربة ، ومنها أمانة المال ، وهي الدارجة بين الناس ، كما قال رسول اللهﷺ: أدى الأمانة إلى من ائتمنك ولا تخن من خانك (الجامع:٢٣٨) (صحيح أبو داود:٣٥٣٤).

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام ترك ما ارتابت به النفس ، حيث قال ﷺ: دع ما يريبك إلى ما لا يريبك ، فإن الصدق طمأنينة ، والكذب ريبة (الجامع:٣٣٧٣). ودعا ﷺ أحياناً إلى ترك ما يدور في النفس ، كما قال ﷺ: إذا حاك في نفسك شيء فدعه (الجامع:٤٩٨)، كما قال تعالى : ﴿ وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِۦ وَنَهَى ٱلنَّفْسَ عَنِ ٱلْهَوَىٰ ﴿٤٠﴾ فَإِنَّ ٱلْجَنَّةَ هِىَ ٱلْمَأْوَىٰ ﴿٤١﴾ ﴾ (النازعات:٤١)، كما قال ﷺ: البر ما سكنت إليه النفس واطمأن إليه القلب، والإثم ما لم تسكن إليه النفس ولم يطمئن إليه القلب وإن أفتاه المفتون (الجامع:٢٨٧٨)، فالمسلم لو ارتاب في معاملة فإنه يأخذ بالأحوط من الأفعال، وهي بترك ما ارتابت فيه النفس.

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام المحافظة على المال ، كما قال تعالى: ﴿ وَلَا تُؤْتُوا۟ ٱلسُّفَهَآءَ أَمْوَٰلَكُمُ ﴾ (النساء: ٥) ، كما قالﷺ: أمسكوا عليكم أموالكم لا تفسدوها (الجامع:١٣٨٤)، فإمساك المال بدون كنز محمود في الإسلام ، وعن الحارث بن لقيط رحمه الله قال: كان الرجل منا تنتج فرسه فينحرها فيقول: أعيش حتى أركب هذا؟ فجاءنا كتاب عمر ﷺ: أن أصلحوا ما رزقكم الله، فإن في الأمر تنفساً (صحيح الأدب:٣٧٠/ ٤٧٨) ، أي سعة ، وكان من دعاء الرسول ﷺ: اللهم اكفني بحلالك عن حرامك ، وبفضلك عمن سواك (الصحيحة:٢٦٦) ؛ وهذه التوجيهات تدل على أهمية المحافظة على أموال الأفراد ، فمن باب أولى المحافظة على الأموال العامة، وأموال الوقف .

وفي توضيح قواعد الحوكمة في ترشيد الصرف من المال العام وحماية الحقوق ، ظهرالعديد من الكتب التي يطلق عليها مؤلفات الأموال والأدب السلطاني ، ومنها كتاب الأموال ، لأبي عبيد القاسم بن سلام (المتوفى عام ٢٢٤ هـ) ، وكتاب الأموال ، للداودي (المتوفى عام ٤٠٢ هـ) ، وكتاب الأحكام السلطانية ، لأبي الحسن الماوردي (المتوفى عام ٤٥٠ هـ) ، وكتاب الأحكام السلطانية لأبي علي الفراء (المتوفى عام ٤٥٧هـ)، وكتاب سراج الملوك ، لأبي بكر الطرطوشي (المتوفى عام ٥٢٠ هـ) ، وكتاب السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، لابن تيمية (المتوفى عام ٧٢٨ هـ)، وكتاب تحفة الترك فيما يجب أن يعمل في الملك ، لنجم الدين الطرسوسي (المتوفى عام ٧٥٨ هـ) ، وكتاب مقامة السياسة ، للسان الدين الخطيب (المتوفى عام ٧٧٦ هـ) ، وهذه الكتب فيها العديد من قواعد الحوكمة ، التي يمكن الاستفادة منها في تطوير قواعد حوكمة مؤسسة الوقف .

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام الالتزام بالعهود وحسن القضاء ، كما قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِۚ ﴾ (المائدة:١)، قَالَ الْحَسَن رحمه الله : يَعْنِي بِذَلِكَ عُقُود الدَّيْن وَهِيَ مَا عَقَدَهُ الْمَرْء عَلَى نَفْسه؛ مِنْ بَيْع وَشِرَاء وَإِجَارَة وَكِرَاء وَمُنَاكَحَة وَطَلَاق وَمُزَارَعَة وَمُصَالَحَة وَتَمْلِيك وَتَخْيِير وَعِتْق وَتَدْبِير وَغَيْر ذَلِكَ مِنْ الْأُمُور(القرطبي:٦/ ٢٥) بما فيها عقود الوقف . كما قالﷺ: رحم الله رجلاً سمح إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى (البخاري:٢٠٧٦). وجاء زيد بن سعنة رضي الله عنه قبل إسلامه يتقاضى ديناً على الرسول ﷺ ، فجبذ ثوبه ﷺ عن منكبه ، وأخذ بمجامع ثوبه وأغلظ له ، ثم قال : إنكم يا بني عبدالمطلب مطل (أي لا تسددون ما عليكم من دين)، فانتهره عمر وشدد له في القول والنبي ﷺ يبتسم ، فقال رسول الله ﷺ: أنا وهو ، كنا إلى غير هذا منك أحوج يا عمر، تأمرني بحسن القضاء وتأمره بحسن التقاضي ، ثم قال : لقد بقي من أجله ثلاث (أي الدين ولذلك لم يسدده ﷺ) . وأمر عمر أن يقضيه ماله ويزيده عشرين صاعاً لما روعه (رواه البيهقي ووصله ابن حبان وقال السيوطي سنده صحيح، الذهبي:٢/ ٦٦٣ و عياض:١/ ٢٢٦). وفي رواية أخرى : وجاء إليه رجل يتقاضاه (أي يطالبه بدين)، فأغلظ على الرسول ﷺ، فهم به أصحابه ، فقال رسول الله ﷺ : دعوه فإن لصاحب الحق مقالاً ، وأعطاه بعيراً أفضل مما أخذ منه فقال الرجل: أوفيتني أوفاك الله ، وقال: إن خياركم أحسنكم قضاء (البخاري: ٢٣٠٦،٢٣٠٥، ٢٣٩٢).

ومن مبادئ الحوكمة في الإسلام سد منافذ الطمع في المال العام ، بما فيها مال الوقف، من خلال تحديد الأجور والمكافآت والحوافز، ولتحقيق ذلك حدد الإسلام مكافآت العاملين على الزكاة بما لا يتجاوز الثمن من حصيلة الزكاة ، وكذلك حدد

مكافآت النظار على الوقف بأجرة المثل ، وفي التطبيق العملي حدد عمر بن الخطاب ﷺ ما يحل له من بيت المال (أبو عبيد: ٣٤١) منطلقاً من حديث الرسول ﷺ حول مخصصات الوالي أو العامل وكفاية احتياجاته ، كما قال ﷺ: مَنْ كان لنا عامِلًا ، فلم يَكُنْ لَّهُ زوجةٌ، فلْيَكْتَسِبْ لَهُ زوْجَةً ، فإِنْ لم يكن لَّهُ خادِمٌ فلْيَكْتَسِبْ لَهُ خادِمًا ، فإِنْ لم يكن لهُ مسكَنٌ ، فلْيَكْتَسِبْ مسكَنًا ، مَنِ اتخَذَ غيرَ ذَلِكَ فهُوَ غالٌّ أوْ سارِقٌ (الجامع: ٦٣٦٢).

ومن استعراض ما سبق يتضح لنا وبجلاء ووضوح سمو قواعد الحوكمة في الإسلام ، وتميزها بالشمولية ، وبالاهتمام بالجانب الروحي والقيمي، وعند مقارنة قواعد الحوكمة في الإسلام مع غيرها يبرز لنا وجود اختلاف بين نظام حوكمة المؤسسات المبني على النموذج الغربي ، وبين نظام حوكمة المؤسسات في الإسلام .

فأول الاختلاف: إن نظام حوكمة المؤسسات الغربي يقوم على أساس قيم إنسانية علمانية وليس قيماً دينية أخلاقية .

أما ثانيها : فإن القيم الغربية الأساسية تنبع من طلب مصلحة النفس – حسب المفهوم الغربي- بدون اعتبار لمصلحة المجتمع كلياً ، كما هو الحال في الإسلام .

وثالثها : إن نظام حوكمة المؤسسات الغربي مبني على أساس نظرية الملاك و الوكيل ، حيث إن الملاك(المساهمين) لا بد أن يراقبوا عمل الوكيل (الإدارة التنفيذية) والذي يسعى (أي الوكيل) إلى تلبية مصالحه وليس فائدة الجميع ، كما هو في مبدأ الشراكة في الإسلام (Lewis: ١٤) .

ورابعها : إن نظام حوكمة المؤسسات في الإسلام يركز على مخاطبة النفس البشرية، وتوجيه غرائزها، وغرس التقوى، والمحاسبة الذاتية فيها ، بينما يركز النظام الغربي على

الكوابح التشريعية ، والقيود الرقابية والقانونية ، لمنع أي تجاوز أو فساد .

كما أن من هذه الاختلافات أن نظام حوكمة المؤسسات في الإسلام بالإضافة إلى قواعده الظاهرة والتي تم توضيحها آنفاً ، فإنه يقدم قواعد غير منظورة للحوكمة ، والذي سيتم توضيحها في الفقرات القادمة .

٢-٣ قواعد الحوكمة غير المنظورة:

كما ركز الإسلام على عدة قواعد للحوكمة مرتبطة بالتصرفات الظاهرة ، والتعاملات المالية ، فإنه كذلك ركز على قواعد يمكن اعتبارها قواعد غير منظورة ، أو صعبة التوثيق والقياس، والغالب عليها هو قاعدة الدين العامة وهي أن الوقاية أولى من العلاج ، ودرء مفسدة أولى من جلب مصلحة ؛ ولتحقيق ذلك فإن منهج الإسلام يعتمد دائماً على الوقاية حيث إنه لا يحارب الدوافع الفطرية والشهوات الإنسانية ولكن يحبب لها الالتزام بالقيم المحمودة ، ويسعى إلى تضييق فرص الغواية ، وإبعاد عوامل خيانة الأمانة ، وقطع أسباب الطمع فيما أيدي الناس.

وأهمية استخدام قواعد الحوكمة غير المنظورة تنبع من تنامي التوجه في الدراسات الحديثة ، نحو استخدام القيم أسلوباً للتحكم في السلوك الإنساني والتأثير عليه (العمر٣: ٨٠). كما أن أهمية هذه القواعد غير المنظورة تنبع من أنها تنبه ضمير الإنسان، وتحدد له مسارات اختيارية أخلاقية في المواقف التي تواجهه في الحياة اليومية، فلا يقع في المحظور أو الحرام .

ولعل من أهم قواعد الحوكمة غير المنظورة هي غرس التقوى في نفس المسلم ، كما قال تعالى: ﴿ وَإِن تُحْسِنُوا۟ وَتَتَّقُوا۟ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٢٨﴾ ﴾ (النساء: ١٢٨)، وقال تعالى: ﴿ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ ٱلَّذِى ٱؤْتُمِنَ أَمَٰنَتَهُۥ وَلْيَتَّقِ

ٱللَّهَ رَبَّهُۥ ﴾ (البقرة:٢٨٣)، وقال ﷺ: إنما الإمامُ جُنةٌ ، يُقاتلُ من ورائهِ ويتقِى بهِ ، فإنْ أمرَ بتقوى الله عز وجلَ وعدلَ كان له بذلكَ أجْرٌ، وإن يأْمرْ بغيرِهِ كان عليهِ مِنْهُ (مسلم: ١٢٠٦) ؛ ومن علامات التقوى في التعاملات المالية أن يدع المسلم ماحاك في الصدر، كما قال ابن عمر ﷺ: لا يبلغ العبد حقيقة التقوى حتى يدع ما حاك في الصدر (البخاري كتاب الإيمان ٢ باب١، فتح: ١/ ٤٥). وحاك أي تردد في الصدر، وهو أنواع: ومنها ترك مالا بأس به حذراً مما فيه بأس، ومن نتائج التقوى تنامي الخشية في النفس ، فلا يقدم المسلم على ما يغمط الناس حقوقهم ، قال أحمد بن حنبل رحمه الله : التقوى ترك ما تهوى لما تخشى (العدة:٦٧).

ومن أساسيات الحوكمة غير المنظورة في الإسلام ، مراقبة الله عز وجل ، وهو أن تستشعر أن الله يراك ، كما قال تعالى: ﴿ أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ ٱللَّهَ يَرَىٰ ﴿١٤﴾ ﴾ (العلق:١٤) ، كما قال ﷺ: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك (البخاري:٥٠).

ومن ذلك تطوير الرقابة الذاتية ، والتي اهتم بها الإسلام من خلال تحديد معايير محددة للتعرف على الممارسات الراشدة من غيرها، ويرى جاهين : أن الإسلام يقدم ثلاثة أنواع من الرقابة ، وهي: الرقابة الذاتية التي تنبع من ضمير الأفراد ، والرقابة التنفيذية من الدولة ، والرقابة الشعبية من أهل الحل والعقد وعامة المسلمين ، ويشمل هذا الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر (جاهين: ٨٥) ، والرقابة الذاتية هي : الشعور بمعية الله ورقابته في كل الأحوال ، مصداقاً لقوله تعالى: ﴿ مَّا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٨﴾ ﴾ (ق: ١٨) ، وكذلك قوله تعالى: ﴿ وَإِن تَجْهَرْ بِٱلْقَوْلِ فَإِنَّهُۥ يَعْلَمُ ٱلسِّرَّ وَأَخْفَى ﴿٧﴾ ﴾ (طه: ٧) ، وفي التطبيق العملي للرقابة الذاتية ، كان عمر بن الخطاب ﷺ يحدد ما يحل له من بيت المال ويستأذن في عسل من بيت المال احتاجه للعلاج (أبو عبيد:

٣٤١) ، منطلقاً من حديث الرسول ﷺ حول مخصصات الوالي أو العامل وكفاية احتياجاته (الجامع:٦٣٦٢).

ومن أساسيات الحوكمة غير المنظورة في الإسلام الابتعاد عن الشهوات والشبهات ، كما قال ﷺ : إنَّ الحَلالَ بيِّنٌ وإنَّ الحَرامَ بيِّنٌ وبينَهما مشْتَبَهَاتٌ لا يعْلَمُهُنَّ كثيرٌ من الناسِ ، فمنْ اتَّقَى الشبهَاتِ استَبرَأَ لدينِهِ وعِرضِهِ ، ومن وقعَ في الشبهَاتِ وقعَ في الحرامِ ، كالراعِي يرعَى حولَ الحِمَى يوشِكُ أنْ يَرْتَعَ فيهِ ، ألا وإنَّ لكلِ ملِكٍ حِمًى، ألا وإنَّ حِمَى اللهِ محَارِمُهُ (مسلم:١٥٩٩) (الجامع:٣١٨٨) ، فعندما يفطم المسلم شهواته ، يقل طمعه فيما لدى الآخرين ، وتضعف رغبته في العدوان عليهم ، أو الغلول من الأموال العامة والخيرية مثل الأوقاف .

ومن أساسيات الحوكمة غير المنظورة في الإسلام أن النفس تتقلب بين الخير والشر ولابد من مجاهدتها حيث أوضح رسولنا ﷺ تغير النفس وتقلبها وكثرة مطامعها ، حيث قال ﷺ: مثل القلب مثل الريشة تقلبها الرياح بفلاة (الجامع:٥٧٠٩). كما قال ﷺ: إنما سمي القلب من تقلبه ، إنما مثل القلب مثل ريشه بالفلاة ، تعلقت في أصل شجرة يقلبها الريح ظهراً لبطن (الجامع:٢٣٦١) ، وتقلبها نحو الخير نرجو أن يكون أكثر ، ولخشيته من تقلب النفس نحو الشر فقد حث ﷺ على جهاد النفس ، كما قال ﷺ: إن المؤمن يجاهد بسيفه ونفسه(الجامع:١٩٣٠) ، وبينت امرأة العزيز أن النفس تأمر بالسوء ، وهي الفحشاء وسائر الذنوب ، كما قال تعالى: ﴿ ۞ وَمَآ أُبَرِّئُ نَفۡسِيٓۚ إِنَّ ٱلنَّفۡسَ لَأَمَّارَةُۢ بِٱلسُّوٓءِ ﴾ (يوسف:٥٣) ، ومن مجاهدة النفس ثبات القلب وعدم ميله عند توفر المغريات ، وتقليب القلوب هي : صرفها من رأي إلى رأي ، كما قال ﷺ: إن قلوب بني آدم بين أصبعين من أصابع الرحمن كقلب واحد ، يصرفه حيث يشاء ، ثم قال ﷺ:

اللهم مصرف القلوب صرف قلوبنا على طاعتك (مسلم:١٨٥١). وإذا أردا الله بعبد خيراً جعل له قلباً سليماً يأمره وينهاه ، كما قال رسول الله ﷺ: والداعي من فوق واعظ الله في قلب كل مسلم (الجامع:٣٧٨٢).

ومن أساسيات الحوكمة غير المنظورة في الإسلام مجاهدة الهوى ، كما قال تعالى: ﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّىٰهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَىٰهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا ﴿٩﴾ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا ﴿١٠﴾ ﴾ (الشمس:٧-١٠)، أي خلقها على الفطرة السليمة ، وهي فطرة الله عز وجل ، وسأل أبو ذر ﷺ الرسول ﷺ: أي الجهاد أفضل؟ قال: أن تجاهد بنفسك وهواك في ذات الله عز وجل (الصحيحة:١٤٩٦) ، وتعوذ ﷺ من الهوى ، فقال: اللهم إني أعوذ بك من منكرات الأخلاق والأعمال والأهواء والأدواء (صحيح الترمذي: ٣٥٩١ والجامع:١٣٠٩) ، كما جعل من المهلكات هوىً متبعاً ، حيث قال ﷺ: ثلاث مهلكات : هوىً متبعٌ ، وشحٌ مطاعٌ ، وإعجابُ المرء بنفسه (الجامع:٣٠٣٥)، لأنه يؤدي إلى أكل أموال الناس بالباطل ، وإلى اتباع الآراء الفاسدة أوالشاذة ، كما قال الرسول ﷺ :إنما أخشى عليكم شهوات الغي في بطونكم و فروجكم ، و مضلات الهوى(صحيح السنة:١٤).

ومن أساسيات الحوكمة غير المنظورة في الإسلام التوازن في فهم الدنيا ومتاعها ، لأنه الوسيلة إلى الآخرة ، وأن يطلب المسلم الرزق من الطيبات، وعمارة الأرض بالصلاح، وتحقيق الاستخلاف؛ والانشغال بالدنيا وفتنتها والطمع من أشد أسباب التنكب عن الالتزام بقواعد الحوكمة، مع كثرة التنعم باللذات وتعددها، كما هو واضح من القضايا المشهورة في سقوط البنوك والمؤسسات المالية؛ كما أن حب الدنيا دافع للطمع في الأموال العامة بما فيها أموال الوقف، لقلة الرقابة عليها، وسهولة

الاستيلاء عليها، ولعدم وجود من يطالب بها عند فقدها؛ وأمر سبحانه وتعالى بالإحسان في الدنيا وابتغاء ما قسم للإنسان فيها، ولكن ذم التوسع في المباحات المؤدي إلى الطمع، حيث قال تعالى عن نبي الله سليمان عليه السلام: ﴿ فَقَالَ إِنِّيٓ أَحۡبَبۡتُ حُبَّ ٱلۡخَيۡرِ عَن ذِكۡرِ رَبِّي حَتَّىٰ تَوَارَتۡ بِٱلۡحِجَابِ ﴿٣٢﴾ ﴾ (ص:٣٢)، أي اشتغل بعرض الخيل(وهي الخير) حتى فات وقت صلاة العصر نسياناً (ابن كثير:٣/ ٢٠٣)، وعن عبد الله بن الشخير رضي الله عنه قال : أتيت النبي ﷺ وهو يقرأ (أَلْهَاكُمُ التَّكَاثُرُ) قال: يقول ابن آدم: مالي مالي قال: وهل لك يا ابن آدم مـــن مالك إلا ما أكلت فأفنيت، أو لبست فأبليت، أو تصدقت فأمضيت (مسلم:٢١٧٨) ، قال ابن عباس رضي الله عنهما: كل ما شئت، والبس ما شئت ، ما أخطاك اثنتان: سرف ومخيلة (البخاري،كتاب اللباس ٧٧، باب ١، فتح:١٠/ ٢١٦) .

ومن أساسيات الحوكمة غير المنظورة في الإسلام القناعة والبعد عن أكل المال بالباطل ، وهي : الخصلة التي تمنع كافة أنواع الغش والتدليس، وأن يأكل أموال الغير بالتعدي وبدون وجه حق ، كما قال تعالى: ﴿ وَلَا تَأۡكُلُوٓاْ أَمۡوَٰلَكُم بَيۡنَكُم بِٱلۡبَٰطِلِ ﴾، ومن ذلك القناعة بما قسم الله له، كما قال ﷺ: وكن قنعاً تكن أشكر الناس (الجامع:٤٤٥٦)، ومن ذلك تعظيم حرمة المال العام ، فلا يأخذ منه شيئاً بدون وجه حق، فيكون غلولاً ، وهو أحد أنواع أكل المال بالباطل، ونهي الولاة عن الغلول، كما قال تعالى: ﴿ وَمَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَن يَغُلَّۚ وَمَن يَغۡلُلۡ يَأۡتِ بِمَا غَلَّ يَوۡمَ ٱلۡقِيَٰمَةِۚ ثُمَّ تُوَفَّىٰ كُلُّ نَفۡسٖ مَّا كَسَبَتۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ﴿١٦١﴾ ﴾ (آل عمران:١٦١) ، كما قال ﷺ : مَنِ استعملْناهُ علَى عمَلٍ ، فَرَزَقْناهُ رزقًا ، فما أخذَ بعدَ ذلِكَ فهو غُلُولٌ (الجامع:٥٨٩٩) ، ودخل عبدُالله بنُ عمرَ رضي الله عنهما على ابنِ عامرٍ(أحد ولاة الأمر) يعودهُ وهو مريضٌ ، فقال : ألا تدعُو اللهَ لي يا ابنَ

عمرَ ؟ قال : إنِّي سمعتُ رسولَ الله ﷺ: يقول لا تُقبلُ صلاةٌ بغيرِ طُهورٍ ، ولا صدقةٌ من غُلولٍ ، وكنتُ على البصرةِ (مسلم:١٠٤) .

وبعد أن تم توضيح أساسيات الحوكمة غير المنظورة في الإسلام ، فلا بد من البيان أن الحوكمة في نظر الإسلام هي : نظام من نظم تكوين المجتمع الراشد ، ولا بد حتى يتحقق التأثير المطلوب لها أن تتكامل معه نظم أخرى تسانده وتحقق فعاليته ، ومن تلك النظم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، كما قال ﷺ: من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان(مسلم:٣٤) ، والأمر بالمعروف كما أنه واجب فردي فهو واجب جماعي ، كما قال تعالى: ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَيُقِيمُونَ ٱلصَّلَوٰةَ وَيُؤْتُونَ ٱلزَّكَوٰةَ وَيُطِيعُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ ﴾ (التوبة:٧١). ويمكن في هذا الإطار تشجيع تشكيل مجموعات رقابة ومتابعة لأعمال مؤسسة الوقف، من المهتمين والمتأثرين من أعمال مؤسسة الوقف، كمجلس رقابة أو مجموعات مراقبة (Watch group) ، بغرض ترشيد قراراتها، وتصويب تصرفاتها ، والنصح لها بتطوير أعمالها .

ومن تلك النظم نظام الحسبة ، فنظام الحسبة يشمل التوعية بالمخالفات الشرعية ، أو الغش أو غيرها من التصرفات الباطلة ، ومنعها إذا ظهر فعلها في المجتمع ؛ وصاحب الحسبة يقوم بهذا الأمر بدون الحاجة إلى وجود دعاوى ، وليس فيه سماع بينة أو إنفاذ حكم (ابن خلدون: ٩٣٦) ، ولأهمية الحسبة فقد باشرها الرسول ﷺ بنفسه ، كما في حديث الطعام الذي أصابه البلل (مسلم: ٩٤٧) ، كما تطور نظام الحسبة في العصور التالية ليكون له ديوان خاص ، ويتقلده العديد من العلماء المرموقين ، وأحياناً

بعض القضاة ؛ ومجالات الحسبة عديدة ، ولعل أبرزها : السوق ، والتعامل المالي ، وهو من المجالات التي يغوي فيها الشيطان ابن آدم ، حيث قال سلمان رضي الله عنه : لا تكونن إن استطعت أول من يدخل السوق ولا آخر من يخرج منها ، فإنها معركة الشيطان وفيها ينصب رايته (مسلم:١٦/ ٧) ، و من المجالات الأساسية لتطبيق نظام الحسبة هو حماية الحقوق المالية ، والأموال العامة ، بما فيها تطبيق قواعد الحوكمة التي تحفظ حقوق المتعاملين في الشركات ، وفي أسواق الأوراق المالية ؛ ويرى بعض الباحثين مثل محمد إسحاق وماريا بهتي : أن نظام الحوكمة يمكن بناؤه على أساس نظام الحسبة في الإسلام ، وخاصة أن الإسلام يركز على حماية الملكية والالتزام بالعقود (Bhatti and Bhatti: ٢٠١٠).

ومن تلك النظم الشورى ، كما قال تعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ (آل عمران: ١٥٩)، كما كان رسولنا ﷺ يشاور أصحابه في أمر الجهاد ، ولقاء العدو ، وتخير المنازل (زاد المعاد:٢/ ١٢٨) ، قال ابن العربي رحمه الله : والمشاورة أصل الدين ، وسنة الله في الصالحين ، وهي حق على عامة الخليقة (بدائع السلك:١٨٢). وكان ﷺ يلح في طلب الشورى من أهلها ، كما قال في غزوة بدر: أشيروا علي أيها الناس (البخاري: ٤١٧٨،٤١٧٩) ، كما ذكر عدد من الباحثين مثل لويس : أن الشورى والحسبة والرقابة الشرعية يمثلون أساس بناء الحوكمة المؤسسية في الإسلام (Lewis: ١٩) ، ولأن الشورى مبنية على اختلاف الآراء ، فلا بد من وجود آداب الحوار، والسؤال، وتشجيع الأفكار النيرة ، للوصول إلى الرأي السديد ، وهي مندوبة في الأمور الدينية والدنيوية فيما لم ينزل فيه حكم ، حيث قال الله تعالى : ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ (الشورى٣٨) ، حتى في أصغر الأمور.

وأسس الشورى هي : تبادل وجهات النظر ، والاختيار من الحلول المقترحة ، ثم يلي ذلك التوكل على الله ؛ ولابد لولي الأمر أن يحرص على استنطاق رأي أهل الشورى وتحفيزهم ، لبيان آرائهم مع وجود آداب الحوار والسؤال وتشجيع الأفكار ، ومن أحكام الشورى : أن المستشير عليه أن يعرض تفاصيل الموضوع محل الاستشارة بصورة تفصيلية ، كما عليه أن يصدق في التعريف بالأمر المستشار ، فيجيب على كافة الأسئلة بوضوح ؛ وأساس الشورى : أن يتم ممارستها من خلال إبداء الرأي بالبرامج والسياسات والقرارات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على مجريات حياة الناس ، مثل مشاورة الموقوف عليهم من قرارات مؤسسة الوقف .

ويلاحظ أن مبادئ الحوكمة في الإسلام تتسع لتشمل قيماً ومبادئ لم تتطرق إليها القيم الغربية ، والتي اشتقت منها مبادئ الحوكمة المطبقة حالياً ، والتي تعتمد على القيم العلمانية الإنسانية ، والتي تركز على اهتمام الفرد بمصلحته ، ويجادل لويس : بأن الحوكمة المؤسسية الإسلامية تغطي مساحة أوسع من الحوكمة في المؤسسة التقليدية ، حيث تتسع التزاماتها لتشمل الموردين والزبائن والمتنافسين والموظفين ، وكذلك تشمل الحاجات الروحية بالإضافة إلى الحاجات الدنيوية في المجتمع المسلم (Lewis:٥) ؛ وبالتالي فإن مؤسسة الوقف مطلوب منها لتحقيق الحوكمة بالإضافة إلى تنمية الأعيان الموقوفة وصرف ريعها ، أن تساهم في تحسين القيمة الاجتماعية من خلال حسن توزيع الريع في المصارف ، التي تحقق مراد الواقف وتؤدي إلى أفضل الآثار الاجتماعية للمجتمع المسلم .

وتطبيق نظام الحوكمة القائم على أساس إسلامي ليس بالأمر السهل لوجود العديد من التحديات في تطبيقها ؛ وذكر لويس : أن هناك ست تحديات تواجه أي نظام

حوكمة مؤسسي إسلامي ، بعضها عملي ، وبعضها نظري ، وهذه التحديات هي مدى توافق نظام المؤسسات الغربية مع الأحكام والمبادئ الشرعية ، وخاصة فيما يتعلق بالنظام المعاصر لتكوين المؤسسة وهيكليتها ، وأهمية معرفة كل مستثمر مسلم عن أعمال الشركة بالتفصيل حسب الأحكام الشرعية، وهذا أمر لا يمكن تطبيقه في الوقت الحاضر، لوجود نظام المضاربة في المؤسسات المالية الإسلامية ، والذي يعامل المودع كالمساهم في الأرباح ، ولكن لا يحصل على نفس المعلومات التي يحصل عليها المساهم، وأهمية توضيح طبيعة عوائد المؤسسة وتصنيفها ما بين حلال وحرام ومشبوه ، وكيفية الاستفادة من أفضل الممارسات في النماذج الغربية في فهم المؤسسة ، والقريبة من الفهم الإسلامي ، مثل نموذج المسؤولية الاجتماعية (Lewis: ٢٢-٢٤) .

٢-٤ اتجاهات الحوكمة في إدارة الوقف:

إن من أهم التطورات التي تدعو إلى تطبيق قواعد الحوكمة إدارة الوقف ، هو تنامي الاتجاه نحو تأسيس المؤسسات الوقفية ، والذي يتطلب وجود نظام للحوكمة ، والذي بدوره سيؤدي إلى تحسن الشفافية والمساءلة في هذه المؤسسات (Ihsan & Adnan:١) ويشمل ذلك تأسيس شركات تابعة لمؤسسة الوقف لإدارة استثماراتها ، كما هو الحال في سنغافورة(شمسية:١٥١) ؛ ولضمان نجاح استمرار استخدام أسلوب المؤسسة في إدارة الأوقاف فلابد من اعتماد نظام الحوكمة وحسن الإدارة والمساءلة ، والشفافية في مؤسسات الوقف .

كما يتنامى الاهتمام في الوقت الحاضر بالإدارة الحصيفة في تطوير المؤسسات والهيئات، سواء كانت حكومية أم خاصة، وذلك من خلال وضع قواعد واضحة لترشيد اتخاذ القرارات، مثل قواعد الحوكمة والالتزام بالمعايير المحاسبية والمالية،

تطبيقاً لحديث الرسول ﷺ : "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته" (الجامع: ٤٤٤٥)؛ وأشار هشام دفتردار إلى أهمية وجود معايير لحوكمة الأوقاف في مجال الإدارة الحكيمة (دفتردار:٤٠٤-٤٠٥) ، وفي العادة تركز الإدارة الحصيفة على عدة محاور لتطوير إدارة المؤسسات ، ولكن أهمها محور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (Durts and Newell, ٢٠٠١) ، كما تم بيانه سابقاً ، فإن تطبيق الرشد في الأمور كلها هو من قواعد الدين ، بما فيها الرشد في التصرفات على الأوقاف ؛ وبالتالي فإن الحاجة لتطبيق قواعد الحوكمة لدى من يدير المؤسسة الوقفية تنبع من أن مبادئ ديننا الحنيف تحثنا بداءة على القيام بالعمل الصالح الرشيد ، إذ هي وظيفة الرسل جميعاً ، كما قال المولى في كتابه الكريم ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلرُّسُلُ كُلُواْ مِنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَٱعۡمَلُواْ صَٰلِحًاۖ ﴾ (المؤمنون ٥١) ، كما حرص موسى على أن يوصي هارون عليهما السلام بإصلاح بني إسرائيل، كما قال تعالى: ﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَٰرُونَ ٱخۡلُفۡنِي فِي قَوۡمِي وَأَصۡلِحۡ وَلَا تَتَّبِعۡ سَبِيلَ ٱلۡمُفۡسِدِينَ ١٤٢ ﴾ (الأعراف:١٤٢)، أي أصلحهم بحملك إياهم على طاعة الله وعبادته (الطبري:٩/ ٦٤) .

كما ركز الفقهاء في صفات الناظر على الوقف على تولية الأرشد (المغني:٨/ ٢٣٧) (ابن عابدين :٤/ ٤٥٧). والرشد هو: حسن التصرف في المال ، وحسن التصرف في الوقف (قدري باشا: ٣٠٨) ، كما نص على أنه عندما يكون المستحق معيناً رشيداً فهو الذي يتولى أمر الوقف ، وإن كان غير رشيد ولى الحاكم من يراه مناسباً (حاشية الدسوقي:٤/ ٨٨) ، وبالتالي فإن تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف يتوقع أن ينتج عنه رشد في اتخاذ القرارات ، مع توخي أفضل المنافع لمؤسسة الوقف ، مع تفادي أي مفاسد محتملة.

والذي يتمعن في التأصيل الفقهي لمسائل الوقف يجد أن هناك العديد من قواعد الحوكمة المبثوثة في ثنايا كتب الفقه ، ولكن لم يتم ترتيبها كونها قواعد تفصيلية للحوكمة ، وسنحاول ذكر بعض هذه القواعد للتدليل على ذلك ، وذكر القليل يغني عن الكثير.

فمن قواعد الحوكمة المذكورة في كتب الفقه ، قاعدة مراعاة ألفاظ الوقف ، ومعرفة مراد الواقف (ابن القيم:٣/ ٤٣٠، ابن تيمية:٣١/ ٢٩).

ومن قواعد الحوكمة في الوقف ، أن شرائط الوقف معتمدة إذا لم تخالف الشرع (ابن عابدين: ٤/ ٣٤٣) (ابن القيم:٤/ ٤٣٠، ابن تيمية:٣١/ ٤٧).

ومن قواعد الحوكمة في الوقف، أهمية احترام شروط الواقفين سواء بنصها أو بشروطها عند عدم القدرة . ويرى ابن القيم أن شروط الواقفين أربعة أقسام : شروط محرمة في الشرع ، وشروط مكروهة لله تعالى ورسوله ﷺ، وشروط تتضمن ترك ما هو أحب إلى الله ورسوله، وشروط تتضمن فعل ما هو أحب إلى الله تعالى ورسوله ؛ فالأقسام الثلاثة الاول لا حرمة لها ولا اعتبار ، والقسم الرابع هو : الشرط المتبع الواجب الاعتبار (ابن القيم:٣/ ٧٥) .

ومن قواعد الحوكمة في الوقف ، أنه إذا فضل من الغلة شيء يبدأ بما هو أقرب للعمارة ، وهو عمارته المعنوية ، وهي قيام شعائره وأعم للمصلحة (ابن عابدين: ٤/ ٣٦٧).

ومن قواعد الحوكمة في الوقف ، أنه متى ذكر الواقف شرطين متعارضين يعمل بالمتأخر (ابن عابدين: ٤/ ٤٤٤).

ومن قواعد الحوكمة في الوقف التوثيق والإفراد ، حيث إن من واجبات الناظر أنه

إذا أعطى المستحقين شيئاً أن يصحب ذلك إقرار كتابي منهم بذلك (أبو زهرة: ٣٨٨).

ومن قواعد الحوكمة في الوقف اختيار الأرشد فالأرشد في نظارة الوقف ، كما وضع الفقهاء العديد من القواعد والضوابط في شروط استبدال الوقف (ابن عابدين: ٤/ ٣٨٨) ، والتي يمكن اعتبارها قواعد تفصيلية في حوكمة التصرفات على الوقف .

ولتطبيق فكرة إصدار قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف فإنه لابد من تحديد أسس الوقف وأركانه ، وهي أربعة : الوقف وأعيانه ، وصيغة الوقف وشروطه ، والموقوف عليهم ، والناظر ؛ كما أن فقه الوقف قائم على ثلاث أسس ، وهي : احترام إرادة الواقف ، واختصاص القضاء بالإشراف عليه ، والاعتراف للوقف بالشخصية المعنوية والذمة المالية (غانم: ٥٤) وهي جميعها عوامل تساعد على تطبيق قواعد الحوكمة .

وقد يتساءل سائل ما هي الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة مع وجود أولويات أخرى لابد من تنفيذها أكثر إلحاحاً ، وأرجح مصلحة لمؤسسة الوقف ؟ وخاصة مع ارتفاع كلفة تطبيق قواعد الحوكمة ؟ وفي توضيح هذا الأمر اختصاراً فإن تطبيق قواعد الحوكمة تعود بالعديد من المزايا على مؤسسة الوقف ، منها : الثقة في دقة القوائم المالية، كما تساهم في المحافظة على سمعة مؤسسة الوقف مما يساعد على تنامي الإقبال على عملية الوقف لديها من قِبل الجمهور؛ كما أن أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ينبع أيضاً من دورها في تحديد أسس واضحة ، وعملية لمتابعة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، في إدارة المهام المناطة به شرعاً ، ولتحقيق الشفافية مع الموقوف عليهم ؛ كما أن هذا الأثر يزداد أهمية إذا كان الناظر على الوقف مؤسسة حكومية ،

حيث إن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم في رفع مستوى الشفافية في أداء الدولة وإدارتها للأوقاف ، ومما يعزز هذا الأمر أنه - وحتى تحقق مؤسسة الوقف الأهداف المرجوة منه ، وتكتسب الجهات الحاضنة له ثقة الجمهور- لا بد من أن يتم اتخاذ القرارات في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية وفق قواعد الحوكمة ، والتي تضمن تمتعها بالشفافية والانضباط والرشد في القرارت ، للتأكد من حسن استثمار مؤسسة الوقف لمواردها ، وصرف ريعها في الوجوه المشروعة ، التي تعود على الجميع بالنفع ، وبما يتفق مع أهدافها التي أنشئت من أجلها .

ومع أن تطبيق قواعد الحوكمة ستساهم في تطوير أداء مؤسسة الوقف ، إلا أن من أكبر دواعي تطبيق قواعد الحوكمة هو السعي نحو تقليل الفساد في تصرفات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، لذلك رأى أبو زهرة : أن معظم عيوب الوقف ترجع إلى سوء إدارتها ، حيث أصبحت النظارة غنيمة ، وإن صلاح الإدارة يقضي على أكثر ما ظهر من مفاسد الأوقاف (أبو زهرة: ٣٦٢) ؛ كما يذكر التاريخ الإسلامي شواهد عديدة عن انتشار الفساد في تصرفات نظار الوقف أو القائمين عليه ، حيث ذكر عن انتشار الفساد في ديوان الأحباس في عهد المماليك (أمين:٥٧-٥٨) ، كما ذكر زاركون العديد من الخلافات بين مشايخ الطرق الصوفية وخلافاتهم مع مسؤولي الأوقاف ، وتصرفاتهم المتسمة بعدم الصلاح في الدولة العثمانية (زاركون: ١٥٦) ، أما شاكر بيك الحنبلي : فقد أورد جوانب من الفساد والتلاعب في بداية القرن العشرين ، حتى سعت الحكومة إلى إلغاء الأوقاف (الحنبلي: ١٣٤-١٣٥) ، كما نص الفقهاء - لكثرة ما عاصروه من فساد النظار- على أن الفسق والخيانة هما من أكبر دواعي نزع نظارة الوقف ممن ولاهم الواقف ، وإذا كان عدلاً وصار فاسقاً ، ضم إليه أميناً ليحفظ به

الوقف (المغني:٨/ ٢٣٨) ؛ كما أن من كان فاسقاً أزيلت ولايته ولو نصب من ولي الأمر، لأن مراعاة الوقف أهم من الإبقاء على ولاية الفاسق عليه (المغني:٨/ ٢٣٨).

وتوضيحاً لإحدى التساؤلات المطروحة حول مدى اتفاق أو تعارض تطبيق قواعد الحوكمة مع أحكام الوقف الشرعية ، نظراً لأن الوقف أساساً هو قربة إلى المولى عز وجل ، وكما سيتم بيانه في ثنايا الدراسة فإن قواعد الحوكمة المتفق عليها عالمياً في مجملها لا تتعارض مع أحكام الشريعة إن لم تكن- في عمومها - متفقة معها ، ويدل على ذلك أن بعض الباحثين قد وجد بعد فحص قواعد الحوكمة ومقارنتها مع أحكام الشريعة ، أنها لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية ، ومن هولاء : سمير الشاعر حيث أوضح في بحثه حول حوكمة مؤسسات الأوقاف : أن المبادئ العالمية للحوكمة يمكن استخدامها قواعد للحوكمة في إدارة الأوقاف (الشاعر:٢٠١٣) ، ويوافقه في ذلك عبدالباري مشعل حيث ذكر : أن مبادئ الحوكمة لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية (مشعل: ٢) ، وذكر رملي ومحمد : أهمية تطبيق حوكمة الشركات على مؤسسة الوقف ، وأنها متفقة مع الأحكام الشرعية (Ramli & Muhamed: ١)، ولكن في حال عدم مطابقة أي قاعدة من قواعد الحوكمة العالمية لأحكام الشريعة الإسلامية- بفرض حدوثها- فيمكن تعديلها وإخضاعها للأحكام الشرعية ، كما أن استقراء واقع مؤسسات الوقف يظهر أن العديد منها يطبق أحكام الوقف الشرعية ، وقانون الوقف ، والتي هي في معظمها عبارة عن قواعد عامة للحوكمة ، ولكنها تفتقر إلى التفصيل المطلوب لتفعيلها في مؤسسة عصرية ، ولتحقيق ذلك فإنه يمكن الاقتباس من القواعد العالمية للحوكمة ، مع الحاجة إلى إيجاد قواعد حوكمة خاصة بمؤسسة الوقف ، تتناسب مع أحكامها الشرعية ، وأهدافها الخيرية ، مما سيكون له دور كبير في

حماية مؤسسة الوقف.

٢-٥ مبادئ الحوكمة في إدارة الوقف:

وسعياً نحو تطوير أداء مؤسسة الوقف وفاعليتها في تنفيذ استثماراتها ، وصرف ريعها ، ودرءاً للتصرفات الفاسدة من مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، سيتم في الفقرات التالية توضيح أهم مبادئ الحوكمة لمؤسسة الوقف ، وخاصة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، من خلال استقراء النصوص الفقهية ، والأدبيات العلمية ، والممارسات العملية في هذا المجال ، وفي وضع مبادئ الحوكمة يمكن الاستفادة من قرارات منتدى قضايا الوقف الفقهية في القضايا المختلفة ، والذي بلغ عددها ست منتديات ، غطت قضايا متعددة أساسية ، مثل : الاستدانة ، وضوابط الاستثمار، وكذلك الدراسات الفنية التي تناولت هذا الموضوع ، وبناءً على هذه المبادئ سيتم اقتراح قواعد حوكمة مؤسسة الوقف في الفصل الرابع .

ومن تلك المبادئ :

١ - الالتزام بالأحكام الشرعية:

لأن الوقف قربة إلى الله عز وجل ، وبالتالي فإن الجانب الشرعي من أحكامه يكتسب أهمية خاصة ، سواء في استثمار أعيانه ، أو إدارة أمواله ، أو صرف غلته ، بحيث يتم ذلك من خلال وجود رقابة شرعية تشرف عليها هيئة شرعية ، أو مستشار شرعي؛ ولذلك فإنه من 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 ، وغيرها من الضوابط الإضافية والتي تؤكد التزام مؤسسة الوقف بالأحكام الشرعية ، فناظر الوقف مسؤول أمام الله عز وجل في متابعة الأحكام الشرعية في الوقف ، كما هو مسؤول في الوقت نفسه عن تنفيذ شروط الوقف، وحسن إدارته أمام المتأثرين بمؤسسة الوقف (Ihsan & Adnan:١٣) .

٢- المصلحة هي أساس التصرفات على الوقف:

فالمصلحة في التصرفات التي يجريها الناظر على الوقف هي المقياس ، الذي يعتمد عليه في الاختيار بين بدائل القرارات ، وكذلك في استمرار الناظر أوعزله ، و بالتالي فإنه بالإضافة إلى الرشد والصلاح فإن أساس حوكمة الوقف وثمرته هو تحقيق المصلحة للوقف ؛ ويقول ابن عابدين : فالمنظور في تصرفات الناظر على الوقف هو المصلحة وعدمها (ابن عابدين: ٤/ ٤٥٤). فالتصرفات على الوقف تدور مع المصلحة، ومع تحقيق مبدأ تحصيل أفضل المصالح ، حيث يفتى بكل ماهو أنفع للوقف ، صيانة لحق الله تعالى ، وإبقاءً للخيرات(ابن عابدين: ٤/ ٣٤٤) ، وكل شرط يوجب تعطيلاً لمصلحة الوقف ، أو تفويتاً لمصلحة الموقوف عليهم ، فهو غير معتبر(قدري باشا: ٢٣٦) .

كما يمكن مخالفة شرط الواقف لتحقيق المصلحة ، حيث يرى الزرقاء : جواز مخالفة شرط الواقف إذا كانت المخالفة إلى خير وأنفع (الزرقاء: ١٥٦) ، يقول تقي الدين رحمه الله : يجوز تغيير شرط الواقف إلى ما هو أصلح منه ، وإن اختلف ذلك باختلاف الزمان ، وحتى لو وقف على الفقهاء والصوفية واحتاج الناس إلى الجهاد صرف إلى الجهاد (المقنع: ٣/ ٣٢٣).

ولتوضيح ذلك فقد نص الفقهاء على أنه إذا شرط الواقف شيئاً واحتيج للزيادة

جازت مخالفة شرطه بالمصلحة ، لأن القصد الانتفاع (حاشية الدسوقي: ٤/ ٨٨) . يقول ابن تيمية: على النَّاظِرِ بَيَانُ الْمَصْلَحَةِ فَإِنْ ظَهَرَتْ وَجَبَ اتِّبَاعُهَا ، وَإِنْ ظَهَرَ أَنَّهَا مَفْسَدَةٌ رُدَّتْ ، وَإِنْ اشْتَبَهَ الأَمْرُ وَكَانَ النَّاظِرُ عَالِمًا عَادِلاً سَوَّغَ لَهُ اجْتِهَادُهُ(ابن تيمية:٣١/ ٦٩) ، كما يجوز أن يقوم القاضي بتأجير الوقف إذا أبى الناظر الأصلح له (ابن عابدين: ٤/ ٣٧٤) .

٣- وجود شروط للنظارة:

نظراً لكثرة فساد تصرفات الناظر ، كما تم بيانه سابقاً ، فقد ركز التراث الفقهي في أحكام الوقف على أهمية حسن اختيار النظار ، ومدى توفر الشروط المناسبة ، بحيث لا يعتمد فيه إلى رأي الواقف ، والذي قد يعوزه المعرفة الكافية في معرفة الرجال ، أو تتغلب عليه عاطفة القرابة ؛ وبالتالي فإن تحديد شروط لاختيار مجلس النظارة يعتبر أول خطوط الدفاع ، لمنع تغلغل الفساد في إدارة الأوقاف ، وأهم مبادئ الحوكمة .

وقد ذكر الفقهاء بعض شروط النظارة على الوقف ، منها : حرصه على تحصيل الغلة والريع ، وتوزيعه على جهات الاستحقاق، والإشراف على الأعيان وإدارتها وزيادتها (أبو زهرة: ٣١٤).

كما يشترط في الناظر الشروط العامة للولاية وهي : الإسلام ، والتكليف ، والكفاية في التصرف ، والخبرة ، والقوة ، ويضم إلى الضعيف القوي الأمين (الفتوحي:١/ ٤٢٨) (العنقري: ٢/ ٤٦٤) وقيل : لا يشترط الإسلام والحرية(قدري باشا: ٣٠١) ؛ ويرى الفقهاء أن الناظر لابد أن يحوز بالإضافة إلى الشروط الأخرى المتعارف عليها : أن يكون أميناً ، وأن يكون قادراً بنفسه على مباشرة أعمال الوقف أو بنائبه ، وأن يكون عدلاً ، غير مرتكب لكبيرة من الكبائر (ابن عابدين:٤/ ٣٨٠)

(الشربيني :٢/ ٣٩٣) (قدري باشا: ٢٩٩) ؛ ويقترح بعض الفقهاء : أنه عند عدم رشد النظار أو فسقهم أن يضم إليهم ثقةً أميناً حافظاً للوقف (أبوزهرة : ٣٣٢) .

ولتحقيق ذلك فإنه من أهم شروط النظارة : المحافظة على أصول الوقف ، كما قال تعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾ (النساء: ٥٨) ، ولتحقيق ذلك فإن من صفات الناظر: أن يكون أميناً ، وأن يكون قادراً بنفسه على مباشرة أعمال الوقف أو بنائبه ، وأن يكون عدلاً ؛ واذا اختل أحدهما أي العدالة أو الكفاية نزع الحاكم الوقف منه (الشربيني :٢/ ٣٩٣) ، كما لايصح للحاكم أن يولي الفاسق ، والفسق هنا هو : الذي يخاف منه الاستيلاء على المال (أبوزهرة : ٣٣٥) .

ومن الأمانة في ولاية الوقف حسن اختيار الأشخاص الذين يتولون المسؤولية ، كما قال تعالى: ﴿إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (القصص:٢٦) ، واجتماع القوة والأمانة في الناس قليل ، ولهذا مدحت ابنة شعيب موسى عليهما السلام بهاتين الصفتين ، كما مدح العفريت من الجن نفسه بهما أيضاً ، كما قال تعالى: ﴿وَإِنِّي عَلَيۡهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٞ ﴿٣٩﴾ ﴾ (النمل:٣٩) ، والإدارة لمؤسسة الوقف لا تتم إلا بأن يتولاها الأكفاء والأمناء ، قال علي بن أبي طالب ﷺ: على الإمام أن يحكم بما أنزل الله، وأن يؤدي الأمانة (صحيح، ابن زنجوية:٥٩)، وذلك يستدعي السعي في تحصيل هذه الأوصاف بقدر الاستطاعة، وذكر محمد بن عبدالوهاب رحمه الله باباً بأن الولايات من الأمانة (محمد بن عبدالوهاب: ٥٥)؛ ومن واجبات إمام المسلمين استكفاء الأمناء، وتقليد النصحاء، فيما يتوجه إليهم من الأعمال ، ويكله إليهم من الأموال، لتكون الأعمال بالكفاءة مضبوطة، والأموال بالأمناء محفوظة (الماوردي:١٢٤) ولا يولى إلا أمين قادر(ابن عابدين:٤/ ٣٨٠)؛ وسيتم ذكر الشروط المطلوبة في مجلس نظارة

الوقف، في فقرات لاحقة.

٤ - الكفاءة وحسن إدارة الناظر سواء كان فرداً أو مؤسسة:

إن وجود الناظر ومسؤوليته عن الوقف كان أحد متطلبات الشريعة الإسلامية ، لضمان حسن إدارة الوقف، وتنمية أعيانه ، من خلال إيكال إدارته إلى أحد العلماء ، أو الصالحين من ذرية الواقف، وبالنظر إلى غياب المؤسسات الحكومية ، أو مؤسسات القطاع المشترك ، أوالقطاع الخيري في القرون الأولى في ذلك الوقت ، فإن اختيار ناظر وحيد لرعاية الوقف ضمن ضوابط وشروط معينة كان الخيار الوحيد في ذلك الوقت لحسن إدارة الوقف . ومن أهم الشروط لتحقيق الرشد في تصرفات الناظر هي: الكفاية ، والتي إذا فقدت نزعت الولاية (الشربينى:٢/ ٣٩٢) (أبو زهرة:٣٣١).

كما لا يولى على الوقف إلا من كان أميناً قادراً بنفسه أو بنائبه على القيام بأمور الوقف (قدري باشا: ٢٩٩) ، كما كان عمر بن الخطاب ﷺ يقول: اللهم أشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة (ابن تيمية:٢٨/ ٢٥٤).

ومن الكفاية في العمل أن يكون الشخص مُلماً بالجوانب الشرعية فيه ، ولا يقع في الخطأ الشرعي ، وبخاصة إذا كانت المعاملات مرتبطة بالمعاملات المالية والاستثمارية كالأوقاف ، وقد روي أن عمر بن الخطاب ﷺ كان يطوف بالسوق ، ويضرب بعض التجار بالدرة ، ويقول : لا يبع في سوقنا إلا من قد تفقه في الدين ، وإلا أكل الربا شاء أم أبى (الترمذي:٤٨٧) ، كما أن معرفة الجوانب الشرعية هي من باب إتقان العمل ، لأن العمل لا يكون كاملاً إلا إذا استوفيت جميع جوانبه الأساسية ، بما فيها الأمور الشرعية.

ومن جوانب الكفاية في العمل الأخذ بالحزم في الأمور، أو القضايا التي تواجه

ناظر الوقف ، كما قال تعالى مخاطباً موسى عليه السلام وقومه: ﴿ وَكَتَبْنَا لَهُۥ فِى ٱلْأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَىْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَىْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا۟ بِأَحْسَنِهَا ﴾ (الأعراف: ١٤٥) ، وعندما أرسل عمر بن الخطاب محمد بن سلمة رضي الله عنهما ، فَنِي زاده في طريق العودة إلى المدينة (لأنه لم يقبل من أحد زاداً بما فيها الأمير الذي أرسل إليه) ، فقال عمر: إن أكمل الرجال رأياً من إذا لم يكن عنده عهد من صاحبه ، عمل بالحزم أو قال به ولم يتكل (الطبري: ٤/ ٤٧) ، وقد استمر هذا الحرص على تولية من يتوخى فيهم الكفاية في العصور الإسلامية، التي تلت عصر الخلفاء الراشدين ، وإن قل فيهم هذا الحرص مع انصرام القرون ، فقد كتب مرة معاوية ﷺ إلى زياد واليه على العراق : أنه رأى جل عماله من بني الحارث بن كعب ، فكتب إليه زياد: وجدت فيهم خصلتين لو كانتا في الزنج لوليتهم، معهم الأمانة والكفاية (العمر- ٣: ٣١).

وعند التحليل التاريخي لطريقة اختيار النظار نجد أن معظمهم كانوا من ذرية الواقف، حيث كان الواقفون يشترطون أن تكون النظارة للأرشد من ذريتهم ، أما الأوقاف الخيرية فكان الأغلب أن يقوم على نظارتها العلماء أو القضاة أو من ينصبهم الحاكم، ويديرها أحياناً أبناء التجار وكبار العائلات (إسماعيل: ٦٢) ، وتظهر دراسة عن الأوقاف في دمشق وكذلك الجزائر في فترة الخلافة العثمانية ، أن إدارة الأوقاف على يد العلماء كانت متسمة بدرجة مناسبة من حسن الإدارة والكفاءة (باقادر: ٧٤٨) ، بينما تدل تجارب بعض الدول مثل سوريا على سوء إدارة النظار من ذرية الواقفين ، مما أدى إلى أن تقوم الحكومة ببسط سيطرتها على الأوقاف ، وخاصة الأوقاف الذرية منها، نتيجة للتذمر والشكوى من قبل المستحقين ، من سوء تصرف وفساد أكثر المتولين

والنظار، وأنها أصبحت مصدر رزق لهم ، مع إهمال مصالح المستحقين وحاجاتهم (قحف: ٦٠) ، أما في مصر فذكر غانم : أن سجلات الأوقاف المصرية تدل على حالات عديدة من الشكاوى ، من فساد نظارالأوقاف الذرية (غانم: ٣٤٧) . ونظراً لطبيعة قيام المتولي على الوقف منفرداً بواجب صيانته والمحافظة عليه ، وبدون وجود قواعد واضحة للحوكمة ، أو شروط مقننة لتولي النظارة ، فإن ذلك جعل ناظر الوقف في بعض الأحيان لا يحسن الإدارة أو يسيء التصرف ، وبخاصة إذا لم يكن بالكفاءة والأمانة اللازمتين ، وقد أدى هذا في كثير من الأحيان إلى بروز ملامح الفساد على الأوقاف ، من حيث سوء استغلال ريعها (زاركون: ١٥٦) أو وضع اليد على أعيان الوقف وأمواله (حركات: ٢١٢) ، وبالتالي فإن حسن اختيار مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، والمبني على أساس الكفاءة والأمانة يساهم في حسن إدارة مؤسسة الوقف.

٥- غرس المسؤولية لدى من يتقلد النظارة:

ونظراً لدور الناظر باعتباره عنصراً حاسماً في نجاح الوقف فقد أكد العديد من الفقهاء على مسؤولية الناظر عن تصرفاته في الوقف ، وأن يد الناظر على الوقف يد أمانة ، وأن الناظر أمين إلا إذا قصر أو فرط فيه عند عدم دفع غلات الوقف أو في أموال البدل (أبو زهرة: ٣٦٨) ، ويرى البعض الآخر أن هذا المبدأ قد وفر للنظار فرصة للعبث في الوقف أو الاستحواذ عليه ، لعدم وقوع المسؤولية عليهم ، إلا عندما يثبت ذلك ، ولذلك فإنه من الأفضل لمؤسسة الوقف في هذا العصر أن يكون الناظر مسؤولاً عن الأضرار التي تصيب الوقف ، نتيجة لسوء قراراته ، ولعدم قدرته على حسن إدارة الوقف ، ومع أن الفقهاء والقضاة قد حرصوا على تولية الأصلح للنظارة ، مع متابعتهم لأداء الناظر ومراقبتهم لتصرفاته ، ولكن هذا وذاك لم يكونا فاعلين في

المحافظة على مؤسسة الوقف مع ذوي الذمم المهترئة ، وخاصة مع ضعف الإيمان ، وتناقص الخيرية في العصور التالية ، ولذلك فقد يكون من المناسب النظر إلى ظروف العصر وقلة الأمانة ، التوسع أكثر في مسؤولية الناظر عن تصرفاته في مؤسسة الوقف ، بحيث تكون يده أكثر من يد أمانة وإنما يتحمل المسؤولية عن بعض الأخطاء أو التصرفات التي تضر بمؤسسة الوقف ، وضمن هذا الإطار فقد صدر في مصر قانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٤٦م والذي يجعل الناظر مسؤولاً عن التقصير الجسيم إذا لم يكن له أجرة ، ومسؤولاً عن التقصير البسيط إذا كان له أجرة (أبوزهرة:٣٨٤-٣٨٧) وعلى منواله سار القانون اللبناني (المادة ٤٢ من قانون الوقف اللبناني) ؛ أما التشريعات الحديثة فينص بعضها على تحديد بسيط لمسؤولية الناظر، بحيث لا يضمن الغلة إلا إذا خان أو فرط أو قصر، أو في حالة عدم مطالبته لصاحب الوقف برد الوقف أو غلته (القانون اليمني مادة ٨٣ ، ٨٤).

ومع أن تشجيع تأكيد مسؤولية مجلس النظارة أمام المتأثرين بمؤسسة الوقف أحد قواعد الحوكمة الأساسية ، فقد أشار بعض الباحثين ، ومنهم : هشام دفتردار إلى أهمية وجود معايير المساءلة في مجال إدارة مؤسسات الوقف(دفتردار:٤٠٥) ، و لتحقيق ذلك يركز العديد من الباحثين على أهمية التركيز على خلق المسؤولية في العمل (Cooper: ١٧٦).

ومن العوامل التي تساعد على رفع مستوى المسؤولية لدى مجلس النظارة وجود نشر شامل للمعلومات عن أداء الوقف ونشاطاته المختلفة ، ومجالات استثماره ، ومحاور صرف ريعه ، وتكلفة أداء الأعمال التي يقوم بها ، وكذلك وجود جهات تراقب أعماله ، وتحاسبه دورياً ، وهذه الوسائل ترفع من مستوى الشعور بالمسؤولية لدى

مجلس النظارة والإدارة التنفيذية.

٦ - العدالـــة:

إن توفر العدالة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية تعتبر من الصفات الأساسية ، حيث نص الفقهاء على أن الناظر عليه أن يكون عدلاً غير مرتكب لكبيرة من الكبـائر (ابن عابدين:٤/ ٣٨٠) ، واذا اختل أحدهما العدالة أو الكفاية نزع الحاكم الوقف منه (الشربيني :٢/ ٣٩٣) ، وناظر الوقف إن لم يكن عادلاً جيء به مغلولاً يوم القيامة ، كما قال ﷺ : ما من أمير عشرة ، إلا وهو يؤتى به يوم القيامة مغلولاً ، حتى يفكه العـدل ، أو يوبقه الجور (الجامع: ٥٥٧١) ، وبالتالي فإنه من المهم تحقيق العدالة لجميع الأطراف المتأثرة بمؤسسة الوقف ، من خلال وجود لوائح ونظم تضمن المعاملة العادلة لجميـع المتأثرين بمؤسسة الوقف ، كما أن جماع السياسة العادلة ، والولاية الصالحة - كما يرى ابـن تيميـة رحمـه الله- هـي أداء الأمانـات إلى أهلهـا ، والحكـم في العـدل (ابـن تيمية:٢٨/ ٢٤٥-٢٤٦) ، وخاصة في صرف الريع بالعدل إلى الموقوف عليهم ، ومن متطلبات العدالة وجود حيادية في القـرارات التـي يتخـذها مجلـس النظـارة والإدارة التنفيذية ، من خلال وجود نظام للتظلم في أي شكوى حول القرارات التـي تتخـذها مؤسسة الوقف.

٧ - الأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة الأوقاف:

يظهر التطور التاريخي لإدارة الوقف تعدد الأسـلوب المؤسـسي لإدارة الوقـف ، وأهميته في تطور الأوقاف ، حيث ذكر منذر قحف ثلاثة نماذج لإدارة الأوقاف ، وهي: إدارة حكوميـة مبـاشرة ، وإدارة ذريـة مـستقلة ، وإدارة ذريـة تحـت إشراف القـضاء (قحف: ٥٧) ، وأهمية تحديد الأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة الأوقاف ينبع من أنه

يمكن اقتراح قواعد الحوكمة المناسبة بحسب أسلوب الإدارة و نوعها .

وإذا كان الوقف تحت إدارة الدولة فإنها بحكم طبيعتها وتكوينها الإداري ، قد لا تتمكن من القيام بدورين من أدوار الوقف ، وهما : تنمية الوقف ، وإيراداته ، وكذلك صرف ريع الوقف ، وذلك نظراً للعديد من الاعتبارات والحقائق التاريخية (العمر: ٧١-٧٢) ؛ كما أن الدولة نظراً لوجود البيروقراطية المعقدة ، قد لا تتمكن أن تتصرف بصورة سريعة ومرنة بما يحقق أهداف مؤسسة الوقف وتطورها ، كما أن الدولة أحياناً تهمل إدارة الوقف ، وتوكله إلى موظفين حكوميين لا يعنيهم تطور مؤسسة الوقف أو تحقيقها لأهدافها ، وهذه التحديات تؤكد أهمية تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية الحكومية ، لما له من تأثير على ترشيد القرارت المتخذة ، كما توفر المحاسبة والمساءلة للموظفين المقصرين.

ونظراً لتدخل الدولة الكبير في إدارة الوقف في العصر الحديث ، فقد ركز بعض الباحثين على أهمية أسلوب الإدارة لنجاح الأوقاف ، سواء من خلال تحسين فاعلية المؤسسات الحكومية أو السماح لمؤسسات متخصصة شبه حكومية بإدارة استثمارات الأوقاف (قحف، ١٤١٩هـ)(هاشم:١٣٦) ، مثل نموذج الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت ، والأمانة العامة للأوقاف في دولة الإمارات ، وهيئة الأوقاف الإسلامية في السودان ، حيث أظهروا تنامياً في مؤشرات أدائهم المالي ، وهذا التوجة المعاصر نحو إنشاء مؤسسات حكومية مستقلة سيساهم في تنامي الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه المؤسسات ، كما أن تزايد الإقبال على الوقف من خلال مؤسسات خاصة ، مثل وقف الملك فيصل ، سيساهم في تطوير العمل الوقفي ، ويبرز الحاجة إلى تطوير قواعد للحوكمة.

وفي تحديد من له الأولوية في إدارة الوقف يرى بعض الباحثين : أن الدولة غير قادرة على حسن تسيير الوقف ، وبينما يرى آخرون أن القطاع الأهلي غير قادر على تسيير الوقف ، لكثرة الفساد من قبل النظار والمتولين (العمر: ٦٩-٧٣) ، فما هو الحل للخروج من هذه الحيرة ؟ وما هي أفضل أسلوب لإدارة الوقف ؟ يرى قحف لحل هذه المعضلة : إنشاء قطاع ثالث بكامل قدراته، وبنيته التحتية ، وطبيعته المدنية المجتمعية ، من خلال نموذج مؤسسي قائم على فكرة إدارة الشركات المساهمة ، مع عدم وجود مالك لها (قحف، ٢٠٠٣م : ٤٣٠) ، أو ما يطلق عليه الشركات الوقفية ، أو الشركات غير الهادفة إلى الربح ، وإذا تم تطبيق مثل هذا الأسلوب فإن الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة يكون أكثر إلحاحاً ، وبأسلوب مشابه لأسلوب حوكمة الشركات في دولنا ؛ ومما سبق فيمكن القول: بأن أياً كان أسلوب إدارة الأوقاف سواء مؤسسة حكومية ، أو مؤسسة حكومية مستقلة ، أو مؤسسة أهلية ، أو شركة وقفية ، فإنها تحتاج إلى قواعد الحوكمة لترشيد قراراتها .

٨ - وجود سياسات وإجراءات واضحة لدور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ومحاسبتهم على أدائهم:

إن من أحد ثغرات الأوقاف في العصر الحديث هو عدم وجود سياسات واضحة حول دور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، ومساءلتهم ، وعزلهم في حال قصورهم بعد محاسبتهم ، بما يحقق الحوكمة المنشودة لمؤسسة الوقف ، وبالتالي فإن من الإجراءات المهمة في تطوير قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف هي المرونة في اختيار مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، أو عزله ، وذلك من خلال تسهيل عملية عزل مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، حين بروز أي ملامح للفساد أو سوء التصرف ، سواء كان ذلك

مؤقتاً أو دائماً أو عند أي مخالفة لقواعد الحوكمة .

ومما يؤيد ذلك ما ذكره الخصاف : أن القاضي يخرج الوقف من يد الواقف أو الناظر إذا خيف أن يتلفه أو يترك عمارته (الخصاف:٢٠٢) ، ويرى الحنفية : أن الناظر إذا فقد شرطاً من شروط التولية يتم عزله ، مثل الخيانة ، وامتناعه عن تعمير الوقف يعتبر خيانة (ابن عابدين: ٤/ ٣٨٠) ؛ وأما الحنابلة فيرون : أنه يضم إليه ثقة أميناً ؛ وأما في المذهب المالكي : فلا يعزل القاضي الناظر إلا بسبب واضح .

ومحور محاسبة المتولي من القاضي وهو أحد محاور أول قانون للوقف في الدولة العثمانية ، والذي أطلق عليه نظام توجيه الجهات في ١٣٢١هـ (١٨٩١م) (شاكر الحنبلي:٤٨-٥١) ؛ ويرى محمد قدري باشا : أن الناظر يحاسب على قبض غلة الوقف، وعلى إنفاقها إذا رأى القاضي ذلك (قدري باشا: ٣٧٣) ؛ وقد أوصى مؤتمر الاستثمارات الوقفية المنعقد في دبي في عام ٢٠٠٨ م بضرورة أن تمارس الدولة الرقابة الحسابية على الأموال الوقفية ، مع عدم التدخل في إدارة الاستثمارات ، كما أشار طارق عبدالله : إلى أهمية الرقابة الحكومية في ضبط مسيرة الوقف (عبدالله :٣٤٣).

ومما سبق تظهر الآراء الفقهية السابقة ، ونصوص القانون المدني أهمية المحاسبة الدورية لمجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، وتحديد مسؤوليتهم عند التقصير ، وإمكانية عزلهم عند حدوث أي مخالفات جسيمة ، وفي هذا الإطار يمكن الاستفادة من التشريعات الحديثة في مجال تحديد المسؤولية عن سوء إدارة المؤسسات المالية ، ويمكن لقواعد الحوكمة تحديد مسؤوليات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية تفصيلاً ، مما يمكن من محاسبتهم على تقصيرهم البسيط أو الجسيم.

٩ - المحافظة على أعيان الوقف وحفظها وتنميتها ودور الإدارة التنفيذية:

إن من أهم وظائف الناظر هي : حفظ الوقف ، والعمارة ، والإجارة ، والزراعة، والصناعة فيه ، وتحصيل ريعه ، من أجرة وزراعة أو ثمرة والاجتهاد في تنميته ، وصرفه في جهاته - من عمارة، وإعطاء مستحقه، وغيرذلك - (العنقري: ٢/ ٤٦٥)، ويلاحظ هنا التركيز على لفظ (الاجتهاد في تنميته). وبالتالي فإن المحافظة على أموال الوقف أصل أساسي في قواعد حوكمة الأوقاف، وتدور معه حيث يشمل ذلك البعد عن الغلول ، والأخذ من مال الوقف بدون وجه حق ، كما قال تعالى: ﴿ **وَمَن يَغْلُلْ يَأْتِ بِمَا غَلَّ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ** ﴾ (آل عمران: ١٦١) ، كما قال ﷺ : مَنِ استعملْناهُ علَى عمَلٍ فَرَزَقْناهُ رزقًا، فما أخذَ بعدَ ذلِكَ فهو غُلُولٌ (الجامع:٥٨٩٩) ، وقد قيل في المثل: مال الوقف يهد السقف ، أي إذا تم أخذه من غير حق ؛ وذكر من وظيفة القيم على الوقف هي: القيام بمصالحه، والاعتناء بأموره - من إجارة مستغلاته، وتحصيل أجوره وغلاته ، وصرف ما اجتمع منها في مصارفها الشرعية على ما شرط الواقف - (قدري باشا: ٣٠٢).

ومن أسس الحوكمة تحديد دور مجلس النظارة في المحافظة على الوقف ، في مواجهة الإدارة التنفيذية التي يتم تعيينها ، للتفرغ للعمل ، حيث يجوز لمجلس النظارة أن يوكل من يقوم مقامه في التصرفات التي يملكها ، مثل الإدارة التنفيذية ، وله أن يعزلها إن شاء ، وأن يحدد لها أجراً معلوماً على ما قامت به من جهد ، ويمكن عمل جدول للفصل الواضح بين مسؤوليات مجلس النظارة وصلاحياتهم ، وتلك المتعلقة بالإدارة التنفيذية ، بما يحقق الفصل في المسؤوليات مع الرقابة عليها.

١٠ - الشفافية في التصرفات والقرارات ونشر المعلومات:

حيث إن مؤسسة الوقف مكونة من أعيان ، وأصول ذات قيمة مالية ، فإن الشفافية في المعاملات المالية ، وسائر التصرفات الأخرى ، تعتبر من المبادئ الأساسية في الحوكمة ، والشفافية هي : الوضوح في المعاملات والإفصاح عن المعلومات ، مع إمكانية تمحيصها ومراجعتها من جهات محايدة عديدة ، مما يوفر الثقة والمصداقية في المؤسسة (العمر-٣ :١١٠). والشفافية في مؤسسة الوقف تعني : الوضوح في تصرفات مؤسسة الوقف استثماراً وصرفاً ، وإمكانية فحصها من المتأثرين بمؤسسة الوقف ، أومن ينصبهم ولي الأمر ، من خلال نشرها في الوسائل المناسبة ، مما يعزز الثقة في هذه المعاملات ؛ وأوصى مؤتمر الاستثمارات الوقفية المنعقد في دبي في عام ٢٠٠٨ م بتأكيد مبدأ الشفافية المالية والإدارية ، من خلال الإفصاح عن البيانات المالية.

ولتحقيق الشفافية في الجوانب المالية تقوم العديد من المؤسسات الوقفية في الوقت الحاضر بإصدار الحسابات الختامية بعد تدقيقها من قبل مدقق حسابات مستقل ؛ ففي الكويت وقطر والإمارات والأردن والسودان والبحرين يجري التعامل مع الحساب الختامي للأوقاف على أساس تجاري (العمر: ٢٠٠٣م) ، ومع حرص بعض مؤسسات الوقف على الإفصاح والشفافية ، إلا أن حجم الإفصاح لا يزال غير كافٍ مقارنة مع غيرها من المؤسسات المالية ، بحيث تظهر المؤسسات الوقفية وكأنها قليلة الشفافية والإفصاح عند المقارنه معها ، ومثال ذلك عدم توضيح المخاطر التي تتعرض لها مؤسسة الوقف وطبيعتها ، كما أن القواعد الخاصة بالإفصاحات عن الأطراف ذات الصلة غير كافية في مؤسسات الوقف مع أهميتها.

والفاحص لوضع الشفافية ومستواها في مؤسسات الوقف في المجالات الأخرى يجد أن الشفافية هي دون المستوى المطلوب ، من حيث تقنين الخطوات والإجراءات في العمل، والضعف في إصدار اللوائح اللازمة وضعف الرقابة الداخلية أو الخارجية، كما أن عدم توفر الحد الأدنى من الشفافية من خلال نظام إداري ووظيفي مناسب ، واعتماده على أمانة مجلس النظارة ، وخوفه من الله تعالى ، قد جعل مؤسسة الوقف معرضةً كسائر الأجهزة الإدارية الأخرى إلى الفساد.

وقد اتبعت بعض إدارات الأوقاف ومؤسساتها في دول الجزيرة العربية العديد من الأساليب بقصد زيادة الشفافية ، منها:

وجود مكتب للرقابة الداخلية في كل إدارة ، وكذلك خضوع هذه الإدارات لرقابة ديوان الرقابة العامة للدولة ، فالأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت تخضع لرقابة ديوان المحاسبة ، كما تم إنشاء مكتب للرقابة والتدقيق الداخلي .

أما في المملكة العربية السعودية فتخضع الأوقاف كما ورد في المادة العاشرة من نظام الأوقاف لتدقيق ديوان المراجعة العامة، ويقدم ملاحظاته إلى مجلس الأوقاف الأعلى.

أما في المملكة الأردنية الهاشمية فتتم مراقبة إدارة الأوقاف من قبل ديوان المحاسبة.

١١- تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مجلس النظارة والإدارة التنفيذية:

ومن مبادئ الحوكمة في مؤسسة الوقف تحديد الأجرة ، حيث يرى الخصاف : جواز أخذ الأجرة من الغلة قياساً على ما فعل عمر بن الخطاب رضي الله عنه فيما جعل

للقيم بصدقته (الخصاف: ٣١١) ، وبالتالي فإن الوضوح في المكافأة والحوافز لمجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، والأكل بالمعروف من غلة الوقف ، مع الإفصاح عنها ، هي من أسس مبادئ حوكمة مؤسسة الوقف ؛ ويضع عمر ﷺ قاعدة مهمة في الحوكمة فيما يتعلق بالصرف من مال الوقف لصالح الناظر ، حيث قال : إني أنزلت نفسي في مال الله منزلة مال اليتيم ، إن استغنيت استعففت ، وإن افتقرت أكلت بالمعروف (صحيح، فتح:١٣/ ١٥١) (ابن كثير:١/ ٣٥٩) ، وتقدير الأجرة يمكن أن تكون كأجرة المثل أي بحسب أسعار السوق السائدة ، أو يكون أكثر من ذلك ، حسب ما ينص الواقف (قدري باشا: ٣٢٥) ، كما يمكن تقدير الأجرة بنسبة معينة من الريع (أبو زهرة: ٣٧١)؛ يرى معظم الفقهاء : أن للواقف أن يجعل للناظر أجراً على نظارته ، وإن زاد على أجرة المثل ، كما أن للناظر أجرة المثل إذا لم يحدد له الواقف أجرة ، كما له أجرة المثل إذا كان عين من قبل القاضي أو الحاكم ، ويرى الخصاف : أن أجرة الناظر تقدر بما تعارف عليه الناس من أجرة (الخصاف:٣٤٥) ، وما جعله البعض أن يكون للقيم عشر غلة الوقف ليس له أصل ، إلا أن المقصود منها هو أجرة المثل (ابن عابدين:٤/ ٤٣٦) (قدري باشا: ٣٣٢) .

بالإضافة إلى تحديد أجرة الناظر التي تعد من أهم المحاور التي ينبت منها بذور الخلاف والشقاق (أبو زهرة: ٣٤٧) ، فإن واحدة من الأمور الهامة هي : كيفية تحفيز الناظر ليرتقي بمستوى أداء الوقف ؛ ويرى محمد قدري باشا : أن القاضي يجعل للمتولي أجراً بقدر المصلحة ، أو بقدر الاجتهاد ، وما تعارف الناس مكافأة لمثل هذا النوع من الأعمال (قدري باشا: ٣٢٦) ، وتحفيز العاملين على شؤون الأوقاف يعتبر من الأمور المهمة في تطوير مؤسسة الوقف (أبوغدة وشحاتة: ١٣٢) ، كما أكد منذر

قحف : على أهمية ربط المديرين المستأجرين بأهداف المال الوقفي ، وربط تعويض (الحوافز) الإدارة المستأجرة بما أنتجه مال الوقف ، ومدى تحقيق أغراضه (قحف: ٨٤-٨٥) ، ولم ير عجيل النشمي مانعاً من اقتراح حوافز مالية إضافية مقابل حسن العمل وزيادة الريع وفقاً لنظم محدودة (النشمي: ٣١٣).

ويمكن في هذا الصدد التفكير في كيفية ربط المنافع التي يحصل عليها مجلس النظارة والإدارة التنفيذية بتحقيق الأداء المطلوب لمؤسسة الوقف ، وبتطبيق أساليب رقابية ، ووجود الشفافية في التعاملات ؛ وتظهر التجارب أن كون الناظر من ذرية الواقف أو كونه أحد موظفي الحكومة لا يكفي لتطوير أداء الوقف ، بل لابد من تحديد نظام حوافز واضحة مرتبط بالأداء ، وقد حاول العديد من المؤسسات الحكومية - وخاصة في بريطانيا - إدخال نظم الحوافز المرتبطة بالأداء في نظم التوظيف والرواتب لديها (Kearudren,١٩٩٤) ، حيث نجحت بذلك بعد مواجهة بعض التحديات ، ويمكن لمؤسسة الوقف أن تستفيد من التجارب المختلفة في هذا المجال ، بحيث يؤسس نظاماً للحوافز الوقفية ، مرتبطاً بالأداء وبطبيعة الوظائف التي تحتاجها المؤسسة.

١٢ - تشجيع الاتجاه نحو النظارة أو التولية الجماعية:

تظهر التجارب التاريخية أن النظارة المنفردة أدت إلى العديد من المشاكل ، سواء بالنسبة للأوقاف الخيرية أو الأوقاف الذرية ، وخاصة إذا كانت أعيان مؤسسة الوقف وأصولها ضخمة ومؤثرة ، وقد أدى هذا الأمر في العديد من الأحيان إلى تدخل الدولة، وبسط سيطرتها على الأوقاف ، أو كثرة القضايا المرفوعة في المحاكم مع تعطيل دور الوقف أثناءها ، وبالإضافة إلى مبادئ الحوكمة الأخرى فإن الاتجاه نحو النظارة

الجماعية بدلاً من الفردية باعتباره أحد مبادئ حوكمة الأوقاف ، سيقلل العديد من المشاكل المرتبطة بالنظارة الفردية ، وتدل تجارب الدول الغربية في العمل الخيري على أن النظارة الجماعية من خلال مجالس الأمناء تعطي مصداقية أكثر للوقف ، وتقلل من الأخطاء الفردية في الإدارة ، ومع توجه العلماء والفقهاء نحو التولية الفردية لنظارة الوقف ، إلا أن الوقائع التاريخية تظهر لنا أن النظارة كانت أحياناً جماعية ، ففي أحد الأوقاف في مصر تولى نظارته اثنان من العلماء ، وهو وقف إحدى زوجات الأمير في عام ٩٧٦هـ ، وأحياناً يتولي النظارة ثلاثة أو أربعة أفراد (إسماعيل: ٦٨) ؛ وفي هذا الإطار حاولت بعض الواقفات- ولهن السبق في ذلك- أن يكون انتخاب ناظر الوقف من قبل مجلس، حددت صفات أعضائه وسير إجراءات الانتخابات ، وصفات الناظر (خفاجي: ١٨) ؛ ومن الأوقاف الأولى التي كانت نظارتها جماعية ، وقفية الأميرة فاطمة ابنة الخديوي إسماعيل (خفاجي: ٨١) ، وكذلك وقفية مجلس مديرية المنوفية في مصر في عام ١٩٢٣م ، وكذلك وقفية المؤتمر المصري الإسلامي (غانم: ٢٤٤).

وتتجه معظم التشريعات الحديثة إلى دعم الاتجاه نحو التولية الجماعية للأوقاف ، من خلال إنشاء مجالس عليا للأوقاف ، كما هو الحال في دولة الكويت (العمر-٢: ٦٠٢) ، أو في الشارقة (الصلاحات:٤٩) ، بحيث يضم المجلس مجموعة من المسؤولين الحكوميين ، بالإضافة إلى أعضاء من أصحاب الخبرة والأمانة والكفاءة ، ممن لا يتولون وظائف عامة ؛ أما في أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين فقد تزايد الاتجاه نحو تعيين عدد من الأجهزة المركزية لإدارة أعمال مؤسسات الوقف الحكومية ، كمجلس الأوقاف الأعلى في مصر (غانم:٤٠٠) ؛ كما نصت بعض الوقفيات الحديثة الخاصة على التولية الجماعية ، مثل وقف وهبي كوج في تركيا ، ووقف الشيخ زايد في

الأمارات ، ووقف الملك فيصل في المملكة العربية السعودية ، ووقف البنك الإسلامي للتنمية في جدة .

ومع أنه لا تتوفر في الكتابات الفقهية مبادئ للنظارة الجماعية ، حيث إن معظمها يتحدث عن النظارة الفردية ، فإنه من الملائم دعم التوجه نحو جعل النظارة جماعية ، أو من خلال مجلس إدارة ، أو مجلس أمناء ، تتحقق في أعضائه مجتمعين شروط النظارة، مثل الكفاءة ، والمسؤولية ، والأمانة ، والعدالة ، كما يؤدي ذلك إلى رشد القرارات التي يتخذها مجلس النظارة من خلال تطبيق مبدأ الشورى ، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع مصالح المتأثرين بمؤسسة الوقف؛ وبالإضافة إلى تعيين مجلس النظارة ، فقد اتبعت بعض الأوقاف أسلوب تعيين مجلس رقابة على الناظر ، مثل وقف أسرة زعزوع في مصر عام ١٨٩٩م ، بحيث تتم القرارات في مجلس الرقابة بأغلبية الأصوات (غانم: ٢٥٢).

وبالتالي فإن أهم مبادئ الحوكمة لمؤسسة الوقف هي : التحول من التولية الفردية إلى التولية الجماعية ، ويمكن أن نتصور مؤسسة الوقف تبدأ من مجلس الواقفين (الجمعية العمومية للموقوف عليهم ، أو من يتأثرون بتصرفات مؤسسة الوقف ، أو ذرية الواقف) ، ثم مجلس النظار (مجلس الإدارة) الذي ينتخب من قبل مجلس الواقفين لمدة معينة ، وله صلاحيات محددة ، ثم يكون هناك إدارة تنفيذية ، مستقلة كرئيس تنفيذي ، أو مدير عام للوقف ، إذا كان حجم الوقف مناسباً ، كما تكون هناك لجنة شرعية ، أو مستشار شرعي ، وأن يلتزم الواقف بتطبيق مبدأ الشفافية ، من خلال التقارير المالية والإدارية ، التي يتم الإفصاح عنها ، أو نشرها ومن خلال وجود هيئات تدقيق خارجية مستقلة.

١٣ - إشراك المتأثرين بمؤسسة الوقف بما فيهم الموقوف عليهم:

وإشراك المتأثرين بالوقف في توجيه أعمال مجلس النظارة ، يتطابق مع الاتجاه الحالي في الدراسات الحديثة ، نحو إشراك جميع المتأثرين بتصرفات أي مؤسسة (Stakeholders) ، في توجيه سياساتها ونشاطاتها ، وهذا المبدأ ليس ببعيد عن الفقه الإسلامي ، حيث إن بعض المذاهب مثل : المالكية(أبوزهرة: ٣٢١) ، والحنابلة (أبو زهرة: ٣٤٧) ، ترى : أن الولاية تكون للموقوف عليهم أو لمن يختارونه ، إذا كان الموقوف عليهم معينين ، إذا لم يبين الواقف من تكون له الولاية ، وبعض الأراء الفقهية تؤيد هذا التوجه عند التغيير في طبيعة الوقف ، مثل: مسجد أراد أهله رفعه من الأرض، ويجعل تحته سقاية ، وحوانيت ، فامتنع بعضهم ، فينظر في قول أكثرهم (المغني:٨/ ٢٢٣) ؛ ويرى ابن عابدين رحمه الله : أنه يصرف من فاضل وقف المصالح والعمارة إلى الإمام والمؤذن ، باستصواب أهل الصلاح من أهل المحلة (ابن عابدين: ٤/ ٣٦٠) .

ومن مجالات إشراكهم هو : تزويدهم بالمعلومات ، حيث ركزت دراسة إحسان وعدنان على: أهمية تقديم المعلومات بصورة منتظمة من قبل النظار إلى المتأثرين بمؤسسة الوقف (Ihsan & Adnan:١٣) ؛ وأوصى مؤتمر الاستثمارات الوقفية المنعقد في دبي في عام ٢٠٠٨ م بضرورة أن يمارس الرقابة الحسابية على الوقف كل الأطراف ذات العلاقة المباشرة بالوقف (الواقف، المستفيدون،المجتمع المحلي) .

ولتحقيق ذلك يمكن اقتراح وجود جمعية عمومية ، أو مجلس أمناء ، تضم جميع هؤلاء المعنيين في مؤسسة الوقف، أو المتأثرين به، كونها وسيلة لتحقيق الشفافية في أعمال الوقف، ولتوجيه تصرفاته، وبحسب وجهة نظر من يرى أن من وقف على

آخرين فقد زال ملكه عنه (المغني: ٨/ ١٨٦) ، فهذا يتطلب وجود مبادئ للحوكمة تحدد طريقة إدارة مؤسسة الوقف ، في ظل وجود عدد من الموقوف عليهم ، معينين أو غير معينين ، والذي يلزمهم مراعاة أصول مؤسسة الوقف ، والمحافظة عليه ، والخصومة فيها عند الحاجة ؛ وذكر ابن عابدين رحمه الله : أن أهل المسجد لو اتفقوا على تنصيب متولٍ لمصالح المسجد صح، وأن الأفضل أن لا يعلموا القاضي في زماننا ، لما عرف من طمع القضاة في أموال الوقف (ابن عابدين: ٤/ ٤٢٢).

ومن ناحية تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ، فإن ضغط المتأثرين بمؤسسة الوقف – حسب الممارسات العملية – يظل محدوداً في إمكانية تغيير قرارات مجلس النظارة ، وخاصة إذا تطلب ذلك إجراءات قضائية ، وبالتالي فقد يكون من الأفضل أن يكون للدولة دور في الرقابة والتوجيه ، لحل أي خلافات بين الموقوف عليهم ومؤسسة الوقف ، والتي قد تنشأ وتؤثر على نشاطات الوقف ؛ وفي هذا الإطار أوصى مؤتمر الاستثمارات الوقفية المنعقد في دبي في عام ٢٠٠٨ م بضرورة أن تمارس الدولة الرقابة على الأموال الوقفية ، وأشار طارق عبدالله إلى أهمية الرقابة الحكومية في ضبط مسيرة الوقف (عبدالله :٣٤٣) ؛ وعند وجود خصومة ، أو عدم اتفاق ، أو عدم قبول لقرارات مجلس النظارة أو تصرفاتهم ، فإنه يمكن للمتأثرين من مؤسسة الوقف اللجوء إلى إجراءات التحكيم ، لإقرار أو تعديل أو رفض لقرارات مجلس النظارة .

ومن الأساليب لتحقيق إشراك المتأثرين بمؤسسة الوقف في توجيه القرارات وترشيدها ، هو إنشاء مجالس النظارة مع عضوية مجموعة مختارة من الأهالي ، حيث اتبعت معظم وزارات وهيئات الأوقاف في دول الجزيرة العربية أسلوب تكوين مجالس الأوقاف ، يضم في عضويته مجموعة من الأهالي من غير الموظفين الحكوميين ،

لإضفـاء مزيد من الشفافية على أعمال إدارات الأوقاف (العمر -٢ :٦٠٤).

ففي الكويت يضم مجلس شؤون الأوقاف ثلاثة أعضاء ممـن لا يتولـون وظـائف عامة ، وكذلك الحال في الجمهورية اليمنية .

كما أنشأت المملكة العربية السعودية مجلساً أعلى للأوقاف في عام ١٣٨٦هـ ويضم في عضويته أربعة أشخاص من أهل الرأي والخـبرة ، إضـافة إلى أربعـة مـن الجهـات الحكومية المتخصصة .

أما دولة الإمارات العربية المتحدة فقد نص قانون إنشاء الهيئة العامة للأوقاف فيها على: تشكيل مجلس الهيئة من اثني عشر عضواً من المواطنين ذوي الخبرة والاختصاص.

أما في البحرين فيضم كل مجلس سواء الأوقاف السنية أو الجعفرية رئيساً وثمانيـة أعضاء ، ممن عرفوا بالخبرة والأمانة (العمر-١ :٦٠٤-٦٠٥).

١٤- تعارض المصالح:

إن وجود نظم تمنـع تعـارض المـصالح مبـدأ مهـم في الحوكمـة ، بغـرض حمايـة مؤسسسة الوقف من سوء الإدارة أو الفساد ، وينشأ تعارض المصالح من ممارسة أحد أعضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية أو أقاربهم ، لتصرفات أو نشاطات ذات صلة بمؤسسة الوقف ، قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على موضوعية قرارات العضو ، أو قدرته على تأدية واجباته . كما ينشأ تعارض المـصالح عنـدما يحـصل أحـد أعـضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية على مكاسب شخصية مـن أطـراف أخـرى ، سـواء بطريق مباشر أو غير مباشر مستفيداً من وجوده في مؤسسة الوقف ، أو يقوم باستخدام موجودات مؤسسة الوقـف، أو يؤجرهـا أو يـستأجرها ، لأي مـصلحة شخـصية أو يستغلها لمنفعته؛ ومن تصرفات النظار التـي سـببت هـلاك بعـض الأوقـاف أو عـدم

تحقيقها لأهدافها هو: تعارض مصالح النظار مع مصالح مؤسسة الوقف ، حيث يقوم النظار ببعض التصرفات التي تخدم مصالحهم الشخصية أو أقاربهم ، ولذلك نص الفقهاء على أن الناظر لا يصلح مؤجراً ومستأجراً للوقف (ابن عابدين: ٤/ ٣٧٠) .

وبالتالي فإن هناك حاجة إلى وجود قواعد لموضوع تعارض المصالح لمجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، وتقييد تصرفاتهم على مؤسسة الوقف للمصالح الشخصية لهم أو لأقاربهم ؛ ويمكن تطوير نظام لتعارض المصالح يهدف إلى منع النظار من استغلال النفوذ ، وإساءة السلطة، أو توجيه القرارات لمصلحة شخصية ، سواء بأن يؤجر أو يستأجر أو بالواسطة من مؤسسة الوقف ، وذلك حسب الأحكام الشرعية المعتمدة .

٢-٦ العوامل التي تشجع على تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف:

ومما يشجع الاتجاه نحو تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات الأوقاف ، التغيير الكبير في بيئة العمل ، والاتجاه الدولي نحو تطبيق الحوكمة على كافة المستويات ، باعتباره أسلوباً للتنمية ولإدارة المجتمعات والدول ، وبروز عوامل عديدة تساعد وتدعم تطبيق قواعد الحوكمة ، ومن ذلك ما يلي:

أ - أن من الاتجاهات الداعمة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف ، تنامي دور الإدارة المهنية ذات الكفاءة العالية في إدارة الشركات والمؤسسات المالية ، وحسن استخدام الموارد المالية ، التي وضعت تحت سلطتها من قبل المساهمين ، بحيث يتحقق الفصل الكامل ما بين الملكية والإدارة ، وحيث إن الإدارة التنفيذية في مؤسسة الوقف هي المسؤولة أمام مجلس النظارة ، أو الذين يتأثرون منها من ذوي العلاقة (Stakeholders)، فإنه لابد من الحرص على تعيين الإدارة التنفيذية ذات الكفاءة

العالية ، مع محاسبتها على حسن أدائها في إدارة المؤسسة الوقفية وتحقيقها لأهدافها (عبدالله: ٣٣٩) ؛ كما أن تنامي الطلب على الإدارة الفنية المتخصصة في إدارة المؤسسات الخيرية يجعلها في مركز المساءلة حول كافة التصرفات التي تقوم به (Ihsan & Adnan:١٨)

ب- كما أن من الاتجاهات الداعمة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف ، الاتجاه نحو تأسيس المؤسسات المتخصصة لإدارة الأوقاف ، حيث إن هذا الأمر يتفق مع ما ركز عليه بعض الباحثين على أهمية تأسيس المؤسسات الوقفية لنجاح تطوير الأوقاف، سواء من خلال تحسين فاعلية المؤسسات الحكومية ، أو السماح لمؤسسات متخصصة شبه حكومية بإدارة الأوقاف (هاشم:١٣٦) (قحف-١: ١٤) ، مثل نموذج الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت ، والأمانة العامة للأوقاف في دولة الإمارات ، اللتين أظهرتا تنامياً في مؤشرات أدائهما المالي ، ومن تلك المؤسسات الأمانة العامة للأوقاف – الشارقة ، والتي تأسست عام ١٩٩٦م وبلغ رأس مالها ١٨٧ مليون درهم (الصلاحات: ٤٦-٥٣) ، ومنها دائرة الأوقاف وشؤون القُصّر في إمارة دبي والتي تأسست عام٢٠٠٧م وتضاعفت إيرادات الوقف بنسبة ٢٧٥٪ لخمس سنوات الماضية، وبلغ إجمالي أصولها ٧٥٠ مليون درهم مع نهاية عام ٢٠١٣م، وبالتالي فإن وجود مؤسسات وقفية يساعد على تطبيق قواعد الحوكمة ، نظراً لوجود القدرة المؤسسية والمرجعية الشرعية والقانونية .

ومما يشجع الاتجاه نحو تشجيع وجود مؤسسات الوقف في الوقت الحاضر فإن جميع الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية يتم تقديمها من خلال مؤسسات وليس أفراداً ، كما أن عدم قيام الأوقاف بتجميع مواردهم مع بعضهم البعض في

مؤسسة وقفية واحدة يضعف قدراتهم الاقتصادية ، وبالتالي لا يمكنهم الوصول إلى الفعالية اللازمة لإدارة الموارد ، والاستفادة الاقتصادية من آثاره ، وهذا الأمر جعل بعض الأوقاف تتناقص مع مرور الزمن ، وهذا يؤكد الاتجاه نحو استخدام أسلوب المؤسسة الوقفية ، لرفع مستوى الفعالية (Kuran: ٢١).

كما أن هذا الأمر يواكب التوجه السائد حالياً نحو إنشاء مؤسسات وقفية دولية برأس مال محدد ، ومن ذلك تأسيس البنك الإسلامي للتنمية للهيئة العالمية للوقف عام ١٤٢٢هـ بغرض تشجيع مؤسسات الوقف ، وإدارة ممتلكات الأوقاف برأس مال ٥١ مليون دولار عام ٢٠٠١م ، أما مؤسسات الأوقاف الخاصة ذات رأس المال الوقفي فقد تنوعت وأينعت ، فمن تلك المؤسسات : مؤسسة الملك فيصل الخيرية في المملكة العربية السعودية ، والتي تأسست في عام ١٣٩٦هـ برأس مال وقدره مليار دولار ، مع زيادته من خلال التبرعات ، وإضافة جزء من الريع سنوياً ؛ ومن تلك المؤسسات : مؤسسة الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان للأعمال الخيرية والإنسانية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، والتي تأست عام ١٩٩٢م برأس مال قدره مليار دولار .

جـ - ومن العوامل التي تدعو إلى تطبيق قواعد الحوكمة هو الاعتراف بالشخصية الاعتبارية ، والذمة المالية لمؤسسة الوقف ، وهي شخصية معنوية ذات طبيعة خاصة ، بحيث لا يمكن إلغاؤها ؛ وقد عرف الوقف منذ السابق أن له ذمةً ماليةً مستقلةً ، وأحياناً يطلق عليها الذمة الحكمية (غانم: ٥٨-٦١). ووجود الشخصية الاعتبارية لمؤسسة الوقف تجعل لها ثبوتَ الحق لها وعليها ، ولها ذمة مالية ، وكذلك الديون وسائر الالتزامات، كما أن اعتراف التشريعات بالكيان القانوني لمؤسسة الوقف يؤهلها للتعاقد مع الغير، مما يجعلها أهلاً للإلزام والالتزام ، وهي مختلفة عن شخصية من

يديرها (معيار ٣٣: ٤٤٥) (العكش: ١٤٧) .

ونظراً لحداثة الفكرة فقد أيد العديد من الفقهاء في الوقت المعاصر الشخصية الاعتبارية (الزرقاء: ٢٥) ، كما استقر معظم الفقهاء المعاصرين على قبول هذا المفهوم ، وأخذت به القوانين الحديثة (الميمان: ٤٥) (الفزيع: ٩٥) ، كما نصت معظم القوانين الحديثة على الشخصية الاعتبارية للوقف (١٠ : ٢-Cizakca) ، وبالتالي فإن الذمة المالية المستقلة والشخصية الاعتبارية يتطلبان وجود قواعد واضحة للحوكمة ، تمكن جميع المتأثرين بمؤسسة الوقف من الرقابة على التصرفات التي تتيحها الشخصية الاعتبارية ، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قواعد الحوكمة ، كما أن وجود الشخصية الاعتبارية تعين على تطبيق قواعد الحوكمة ، من حيث تحديد اختصاصات المؤسسة الوقفية ، وتحديد التزامات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، وكذلك هيكلها التنظيمي ، وجدول صلاحياتها.

د - كما أن من الاتجاهات الداعمة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف ، تزايد المخاطر في أداء الأعمال وخاصة في استثمارات الوقف، وتبرز كثرة الأزمات المالية العالمية تزايد المخاطر فيما يتعلق باستثمارات مؤسسة الوقف وأعمالها المختلفة، وهذا الأمر يتطلب من مؤسسة الوقف أن تقوم بتحليل شامل للمخاطر المختلفة مع تحديد الوسائل لتفاديها ، بحيث لا يتم التركيز فقط على المخاطر المالية ، لأن هناك مخاطر أخرى مثل مخاطر السمعة وهي تؤثر كثيراً على مؤسسات الوقف .

ومؤسسات الوقف بشكل عام معرضة لنوعين رئيسيين من المخاطر ، الأول : المخاطر المنظمة (Systematic Risks) ، وهي: المخاطر التي لا يمكن تفاديها ، نظراً لأنها تحدث نتيجة لعوامل تنشأ من خارج مؤسسة الوقف ، مثل الأزمات المالية ،

أو مخاطر الاستثمار ، ولكن يمكن التقليل من آثارها السلبية من خلال التنويع ، وإعداد الخطط المناسبة لمواجهتها .

الثاني : المخاطر غير المنظمة (Non-systematic Risks) أو المخاطر المتعلقة بأداء النشاطات (Business Risks) فهي : المخاطر الناتجة عن تصرفات مؤسسة الوقف نفسها ، مثل مخاطر سوء الإدارة (Miss-management)، وعدم رشد القرارات، وهذا النوع يمكن تجنبه أو التغلب عليه من خلال وضع السياسات، واللوائح، والضوابط ، والإجراءات المنظمة للعمل ، واختيار الإدارة التنفيذية من ذوي الكفاءة ، والخبرة ، وتأهيل الموارد البشرية وتدريبهم ، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، والالتزام بأسس الحوكمة.

وبالتالي فإن الرقابة على المخاطر هي أمر أساسي في تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ، يمكن التركيز على ضوابط تحديد المخاطر الأساسية لمؤسسة الوقف ، مع تحديد الوسائل لتفاديها ، وبعض أنواع المخاطر التي قد تواجه مؤسسة الوقف تشمل المخاطر الاستراتيجية ، والاستثمارية ، ومخاطر السمعة ، والسيولة ، وتذبذب الريع ، والمخاطر الرقابية ؛ ومخاطر الإدارة الرشيدة تشمل : (المخاطر المرتبطة بالهيكل، والصلاحيات ، والسياسات ، واللوائح ، وغيرها التي تحكم طرق اتخاذ القرار) ؛ ومخاطر التنفيذ (تشمل : مخاطر القدرة على تنفيذ الاستراتيجية ، وخطط العمل) ؛ ومخاطر العمليات (تشمل : وجود أدوات التحكم في الأصول ، وكيفية استخدامها في المستقبل لتحسين الأداء) ؛ ومخاطر البنية الأساسية (تشمل مخاطر قدرة الأفراد ، والنظم ، والإجراءات التي تدعم أداء المؤسسة الوقفية) ، والمخاطر الخارجية (تشمل العوامل الخارجية ، مثل التغيرات السياسية ، التقلبات الاقتصادية ، وغيرها من

التغيرات والعوامل التي خارج سيطرة المؤسسة الوقفية) ، كما تم تفصيله سابقاً .

هـ - كما أن من الاتجاهات الداعمة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف أهمية المحافظة على سمعة مؤسسة الوقف ، نظراً لأهمية هذا الأمر في استمرار المؤسسة ، وتأثيره الإيجابي في استقطاب أوقاف جديدة ، وفي العادة تنتج مخاطر السمعة لمؤسسة الوقف عن التصور الذهني السلبي لدى المواطنين عامة ، والمتأثرين بمؤسسة الوقف خاصة، عن أداء المؤسسة وتنفيذ نشاطاتها ، أووجود آراء أو رأي عام سلبي نتيجة لبعض تصرفات أعضاء مجلس النظارة أو الإدارة التنفيذية ، بحيث تعكس التصرفات والقرارات التي تم اتخاذها ، صورة غير إيجابية عن مؤسسة الوقف وأدائها ، وعلاقاتها مع الموقوف عليهم والمتأثرين بالوقف ؛ كما أن مخاطر السمعة تنتج عن ترويج إشاعات غير صحيحة عن مؤسسة الوقف ، وأعمالها وخاصة في مجالات صرف الريع ، وتزداد أهمية مخاطر السمعة في العصر الحالي ، وذلك نتيجة لانتشارمواقع التواصل الاجتماعي، التي تسهل نشر المعلومات السلبية عن مؤسسة الوقف ، كما أنها تجعل عملية تصحيح المعلومات شاقة للغاية ، وبالتالي تؤدي إلي صعوبة التحكم بسمعة مؤسسة الوقف .

وفي العادة تحدث مخاطر السمعة في مؤسسة الوقف نتيجة لإخفاقها في إدارة المخاطر التي تواجهها ، وكذلك تنشأ عن ضعف كفاءة أنظمة مؤسسة الوقف ، أوعدم رشد النشاطات التي تقوم بها ، مما يتسبب بردود أفعال سلبية واسعة من قبل المتأثرين بها ؛ كما أن عدم الالتزام بالقواعد الشرعية التي هي أساس الوقف أو قواعد الحوكمة يؤدي إلى انخفاض ثقة الواقفين والمتأثرين بمؤسسة الوقف في شرعية أعمالها ، وسلامة نشاطاتها ؛ كما تنتج مخاطر السمعة عن التعثر في تقديم الخدمات للمتأثرين بالوقف،

حسب التوقعات ، أوعدم الشفافية في تقديم البيانات وعرضها ، وإذا اهتزت ثقة الواقفين قد لا تتمكن مؤسسة الوقف من زيادة أوقافها ، أوقد لا تحصل على بعض التسهيلات من الدولة .

هـ - كما أن من الاتجاهات الداعمة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف أنه في الوقت الحالي أصبحت مؤسسة الوقف يحكمها مجموعة من القوانين والتشريعات والنظم الإدارية والمحاسبية المتعددة ، بحسب وجودها في القطاع الخاص أو العام ، وهذا يفرض أيضاً على مؤسسة الوقف الاهتمام بوظيفة الالتزام ، والتي تتطلب التقيد بالتشريعات والقواعد والأحكام ، التي يطلب من مؤسسة الوقف تطبيقها والالتزام بها، والتركيز على وظيفة الالتزام في مؤسسة الوقف تنبع مما يوفره ذلك من حماية للمؤسسة من مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والتعليمات ، وآثارها على السمعة والمصداقية لمؤسسة الوقف ؛ فمثلاً : الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت عليها الالتزام بما يلي:

١. الدستور وقانون الأمانة العامة للأوقاف والقوانين ذات العلاقة .
٢. توجيهات ولي الأمر ومجلس الوزراء .
٣. القانون المدني وقانون غسيل الأموال .
٤. قانون حماية المال العام و ديوان المحاسبة .
٥. قرارات وزارة المالية .
٦. توجيهات مجلس الأمة واللجان المتعلقة بها وتوصياته .
٧. قانون الخدمة المدنية ونظامه والقرارات الصادرة بذلك .
٨. الأحكام الصادرة من السلطات القضائية .

٩. قوانين الدول الأخرى التي تعمل فيها الأمانة .

١٠. الجهات الرقابية في الدول التي لدى الأمانة فيها مشاريع .

أما المخاطر التنظيمية فتنشأ عن مخالفة مؤسسة الوقف للقوانين والمعايير الصادرة عن الجهات الرقابية، مثل مخالفة تعليمات وقرارات الجهة الرقابية التي نصبها الحاكم لرقابة مؤسسة الوقف.

ز - كما أن من الاتجاهات الداعمة لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف زيادة اهتمام المجتمع الدولي بتطبيق قوانين مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال ، أو ما يمكن تصنيفه بالمخاطر القانونية والتنظيمية، وتنشأ المخاطر القانونية عن عدم التزام مؤسسة الوقف بالقوانين المرتبطة بالأعمال التي تؤديها عند تحويل الأموال ، وخاصة الالتزامات والإجراءات المنصوص عليها في قوانين مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال، وذلك لتأثيرها البالغ على سمعة الوقف ، والتي قد تؤدي إلى وقف أعمالها ، كما حدث مع بعض مؤسسات الأوقاف الخاصة ، وفي الوقت الحاضر ونتيجة لعوامل عديدة فقد بدأت دولنا بالتطبيق الحازم لقوانين مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال ، مما يعطي أهمية بالغة لمخاطر عدم الامتثال لهذه الأنظمة والقوانين ؛ وهناك العديد من الدراسات التي توضح خشية الحكومات الغربية من أن يتم استخدام أموال الأوقاف والخيرات في أنشطة إرهابية (Ibrahim et al : ٤٥٤) ، وبالتالي لا بد لمؤسسة الوقف أن تراعي ذلك.

الخلاصة :

يظهر هذا الفصل أن مبادئ الحوكمة ليست مفهوماً طارئاً ، حيث حث الإسلام على حماية المقومات الخمسة للحياة ، ومنها : المال، حيث يمكن حفظها من خلال مبادئ الحوكمة ، أو أي وسائل أخرى ، تحقق المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية ؛ كما أن الرشد والصلاح في التصرفات تعتبر من أساسيات القيم الإسلامية ، و حيث إن الوقف من الأعمال الصالحة والبر والتي تتطلب تحقيق الرشد في التصرفات والصلاح في الأعمال ، فإن ذلك يتطلب اتباع قواعد معينة مثل قواعد الحوكمة ، ومبادئ الحوكمة في الإسلام هي : الشفافية ، والمسؤولية ، والعدل والقسط ، والإنصاف مع النفس والآخرين ، والأمانة ، وترك ما ارتابت به النفس ، والمحافظة على المال ، والالتزام بالعهود ، وحسن القضاء ؛ كما أن هناك قواعد الحوكمة غير المنظورة ، فدرهم وقاية أولى من قنطار علاج ، ودرء مفسدة أولى من جلب المصلحة ، والتقوى ، ومراقبة الله عز وجل ، والقناعة ، والبعدعن أكل المال بالباطل .

ومع الأهمية البالغة لقواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ، إلا أن القواعد التفصيلية لم يتم بلورتها ، وظلت قاصرة عن الأمل المنشود، سواء في محاور الوقف ، واستثماره ، وصرف ريعه ، وأخيراً في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، والذي هو محور هذه الدراسة.

كما يظهرهذا الفصل أن مبادئ الحوكمة في مؤسسة الوقف هي : الالتزام بالأحكام الشرعية ، وأن المصلحة هي أساس التصرفات على الوقف ، والكفاءة وحسن إدارة الناظر ، سواء كان فرداً أو مؤسسة ، وغرس المسؤولية لدى الناظر، والعدالة ، والأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة مؤسسة الأوقاف ، ووجود شروط اختيار الناظر

أو مجلس النظارة ، و وجود سياسات وإجراءات واضحة لدور النظار ومحاسبتهم على أدائهم ، والمحافظة على أعيان الوقف وحفظها وتنميتها ، والشفافية في التصرفات والقرارات ونشر المعلومات ، وتحديد مكافآت الناظر ، وخاصة تلك التي يحصل عليها مجلس النظارة ، وتشجيع الاتجاه نحو النظارة أو التولية الجماعية ، وإشراك المتأثرين بمؤسسة الوقف ، بما فيهم الموقوف عليه ، وتطبيق نظام لدرء تعارض المصالح .

وهناك بعض العوامل التي تشجع على تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ومنها: تنامي دور الإدارة المهنية ، والاتجاه نحو تأسيس المؤسسات المتخصصة ، ووجود الشخصية الاعتبارية ، وتزايد المخاطر في أداء الأعمال وخاصة في استثمارات الوقف، وأهمية المحافظة على سمعة مؤسسة الوقف ، وأهمية الالتزام بمجموعة من القوانين والتشريعات والنظم الإدارية والمحاسبية المتعددة ، وزيادة اهتمام المجتمع الدولي بتطبيق قوانين مكافحة الإرهاب وغسيل الأموال .

الفصل الثالث
تطور اتجاهات الحوكمة ومجالاتها في العالم في العصر الحديث بما فيها حوكمة المؤسسات

تناول الفصل الثاني تحليل اتجاهات الحوكمة في الإسلام وفي إدارة الأوقاف ، حيث أبرز ذاك الفصل أهم مبادئ حوكمة الأوقاف مع بيان العوامل التي تشجع على تطبيق قواعد الحوكمة ، وسيتم في هذا الفصل محاولة التعرف على الاتجاهات الحالية في الحوكمة ، وكذلك على أفضل مبادئ الحكمة العالمية ، والممارسات البشرية في تطبيق حوكمة المؤسسات.

إن الاهتمام بالحوكمة وتطبيق قواعدها على الشركات والمؤسسات العامة قد تزايد نتيجة للعديد من الأسباب ، منها : الأزمة المالية الآسيوية في عام ١٩٩٧م ، وبروز قضايا الفساد ضد شركة أنرون ، وشركة ورلدكوم في عام ٢٠٠١ م ، من خلال التلاعب بالقوائم المالية بالتعاون مع مدققي الحسابات ، و أخيراً الأزمة المالية العالمية لعامي ٢٠٠٨-٢٠٠٩م ، وخلص تقرير للبنك الدولي : إلى أن جميع الأزمات المالية ، سواء الأزمة الآسيوية ، أوالأزمة العالمية المالية سببها ضعف الحوكمة في المؤسسات (World Bank,٢٠١٠:٧)، وقد كان لقانون ساربنس و أوكسلي (Sarbanes – Oxley Act) - والذي أقرته الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٢م بعد انهيار شركة أنرون - دور في دعم تطبيق قواعد حوكمة الشركات من خلال وضع أسس تشريعية ورقابية لضبط عمل المؤسسات في القطاع الخاص.

ويمكن القول أن البدء بنظـــام الحوكمـة بـدأ مـع صـدور القواعـد البريطانيـة لحوكمة الشـــركات في عـــام ١٩٩٢ م ، والـواردة في تقـــرير سير كـادبري (Sir Adrian Cadbury) في المملكـة المتحـدة ، حيـث أوصى بـإلزام الـشركات بالإفصاح في العديد من المحاور الأساسية لأداء الشركة وأعمالها ، وخاصة تـصرفات مجلـس الإدارة والإدارة التنفيذيـة ، وبعـد ذلـك صـدر تقريـر لجنـة غـرينبيري (Greenbury) في المملكة المتحدة وذلك عام ١٩٩٥م : والذي جـاء بمبـادرة مـن تجمع التجارة والصناعة في المملكة المتحدة والذي أوصى بالإفصاح عن مكون رئيسي من مكونات الحوكمة ، وهي المكافآت والحوافز لمجلـس الإدارة والإدارة التنفيذيـة ، كما تم مراجعة هذه الجهود من خلال تقريـر همبـل (Hampel) في عـام ١٩٩٨م ، والذي قام بإعادة صياغة قواعد حوكمة الشركات مع جعلها قائمة على مبادئ عامة بناء على تطبيق التوصيات السابقة ، ونتيجة لانهيار شركة أنرون فقـد صـدر في عـام ٢٠٠٢م قـانون سـاربنس و أوكـسلي (Sarbanes - Oxley Act) وهـو قـانون أمريكي حدد فيه قواعد حوكمة المؤسسات حيث يوجب عـلى الـشركات أن تـضمن وتعتمد المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة الداخلية ، كما حمل الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية المسؤولية الشخصية عن إعلان أي بيانات ماليـة خاطئـة ، كـما قـام تقرير هيغس (Higgs) في المملكة المتحدة لعام ٢٠٠٣ م بمراجعة دور أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وكيفية تفعيلهم ، حيث اقترح بعض قواعد الحوكمة التي تشجع استقلالية أعضاء مجلس الإدارة لضمان رشد قراراتهم ، مع تـوفير المعلومـات الملائمـة لاتخاذ القرار السليم ؛ أما تقرير سميث (Smith) في المملكة المتحـدة لعـام ٢٠٠٣م فقد قام بمراجعة أساليب اختيار مدققي الحسابات وتحديد مـسؤولياتهم بعـد سـقوط

مؤسسة أرثر أندرسون لتدقيق الحسابات في فضيحة شركة أنرون،واقتراح بعض قواعد الحوكمة لمعالجتها .

ومن أول المنظمات العالمية التي اهتمت بموضوع الحوكمة هي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) حيث نشرت مبادئ للحوكمة المؤسسية عام ١٩٩٩م لاعتبارها أول وثيقة شاملة تنص على قواعد محددة للحوكمة ، ثم تم مراجعة هذه الوثيقة في عام ٢٠٠٤م لتكون مجموعة من المبادئ الأساسية للحوكمة ، التي ارتكزت عليها بعد ذلك معظم الدراسات وقوانين الدول وقواعد حوكمة المؤسسات والشركات ، كما يتم حالياً عمل المراجعة الدورية لهذه القواعد في عام ٢٠١٤ م . كما تنامى الاهتمام بالحوكمة بعد إقرار الأهداف التنموية الثامنة للألفية التي نص عليها إعلان الأمم المتحدة بشأن الألفية لسنة ٢٠٠٠ م ، والتي تبنتها الحكومات ، والمجتمع المدني ، والمؤسسات الدولية ، والقطاع الخاص في كثير من البلدان حول العالم ، حيث غيرت بشكل أساسي الرؤية العالمية للتنمية ، وخلقت رؤية جديدة للعالم تسعى من خلالها إلى أن يستفيد فيه الناس – من كل شرائح المجتمع – من النمو الاقتصادي من خلال وسائل عدة ، منها : وجود قواعد الحوكمة التي تضمن مشاركة المتأثرين من أعمال المؤسسة وتوجيه سياساتها ؛ وقد كان من بين أولويات الإصلاح التي تم تحديدها بوصفها أساسية في هذه الرؤية هي الحد من الفقر ، وارتقاء الدول لدرجات أعلى في سلم التنمية ، من خلال تعزيز الحوكمة في جميع المستويات ، وخاصة في سياسات المؤسسات المسؤولة عن التنمية ، وبالتالي كان واضحاً لدى أهل الحل والعقد وولاة الأمر في معظم الدول أن الحد من الفقر لا يمكن تحقيقه إلا بالقضاء على أسبابه ، وهي: المؤسسات الضعيفة التي تبدد الموارد ، وتدمر التنافس الشريف ، وتكافئ

السلوك الفاسد ، وتحد من تطور القطاع الخاص ، وتقلل من خلق الوظائف ؛ وهذه جميعها تحديات تحتاج إلى علاج واحد ، وهو تطبيق قواعد الحوكمة .

وليس من العجب أن يتنامى الاهتمام بموضوع الحوكمة إذا علمنا أن بعض الدراسات خلصت: إلى أن فشل البنوك والمؤسسات المالية في الأزمة المالية العالمية لعامي ٢٠٠٨م – ٢٠٠٩م كان ناتجاً عن ضعف الحوكمة ، وخاصة حوكمة المخاطر، وعدم ملائمة أسس منح المكافآت ، وعدم ربطها بالأداء ، وضعف استقلالية المجلس ومؤهلاته وتكوينه ، وقلة مشاركة المساهمين في توجيه سياسات المؤسسة (World Bank,٢٠١٠:٢).

٣-١ جهود الحوكمة في الدول الإسلامية :

وحرصاً من الدول الإسلامية على الارتقاء بمؤسساتها العامة والخاصة للمساهمة في تنمية المجتمع ، فقد بادرت بعض هذه الدول بتبني التوجه نحو تطبيق قواعد الحوكمة ، وأحياناً كان يتم ذلك نتيجةً لضغوط المؤسسات الدولية المانحة ، مثل البنك الدولي والذي جعله شرطاً للموافقة على أي عملية تمويل لتلك الدولة ، ولذلك بدأت بعض الدول بتطبيق قواعد الحوكمة بحسب ظروف كل دولة وطبيعة اقتصادها ، ويزداد الأمر أهمية من حيث إن التركيز على تطبيق قواعد الحوكمة في دولنا ينبع من الحقيقة المرة التي تدل على أن دولنا تعاني من ضعف الحكم الصالح (الحكم الجيد:٥-٨). ومما يعضد ذلك أن تقريراً عن مستوى الحوكمة المؤسسية للبنوك والشركات في الشرق الأوسط خلص إلى ضعف تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية في الشرق الأوسط (Hawkamah & IFC:٢) ، وهذا الضعف في تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم في ضعف النمو الاقتصادي في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

(الحكم الجيد:٦-٨).

ومن دول العالم الثالث التي تتشابه في التحديات التي تواجهه مع الدول الإسلامية دولة سنغافورة ، والتي حرصت حكومتها على تطبيق قواعد الحوكمة في جهاز الخدمة المدنية ، وتدريبهم على قيم الأمانة والمشاركة ، والإتقان ، وتحمل المسؤولية ، والاستعداد للمساءلة عن القرارات التي تم اتخاذها ، وأخيراً الشفافية (أوتافيو بيشوتو: ٥٣) . وقد ساهمت هذه الجهود في تطبيق الحوكمة في الارتقاء بأداء المؤسسات الحكومية ، وفي القضاء على الفساد ، وفي تنمية المجتمع السنغافوري .

ومع هذا الضعف العام في تطبيق الحوكمة في دولنا إلا أن بعض الدول الإسلامية مثل ماليزيا ودبي لم تكتفِ بالاهتمام بحوكمة الشركات ، وإنما حرصت أيضاً على حوكمة الخدمة الحكومية ، من خلال تحقيق توقعات المتعامل مع البيروقراطية الحكومية ، والسعي لإنجاز المعاملات ، بحيث تشجع المواطن والمتعامل على الاستعانة بالبيروقراطية الحكومية ، والاستفادة من خدماتها دون وسطاء ؛ ويلاحظ أن دعم تطبيق نظم الحوكمة السائدة في الدولة ، مثل دولة الإمارات العربية أو ماليزيا قد أثر على تحسن نظام الحوكمة في المؤسسة الوقفية في هذه الدول ، حيث تعتبر مؤسسة الأوقاف في دبي وماليزيا من أوائل المؤسسات التي طبقت نظام الحوكمة .

ففي دولة الإمارات العربية كان مبدأ الشفافية (الصدق والأمانة) ، وتطبيق نظم الحوكمة الرشيدة هي أحد المبادئ السبعة التي ارتكزت عليها استراتيجية الحكومة المتعددة للأعوام ٢٠١١ – ٢٠١٣ ، سعياً منها إلى ضمان إنجاز أعمال الحوكمة بما يتوافق مع تلك المبادئ العامة السبعة ، وتعزيز الشفافية ونظم الحوكمة في الجهات الحكومية (الياسين: ١١٥).

أما إمارة دبي فقد سعت إلى تحقيق أداء حوكمي حكومي متميز وعالمي ، وذلك بتطوير أداء خدمات الهيئات والإدارات الحكومية فيها لتصل إلى مستوىً متميز ، وذلك من خلال تقديم نموذج مناسب للحوكمة ، وأنواع مختلفة من مبادرات التحسين ، ومداخلات التطوير؛ ولتحقيق ذلك تم تأسيس برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ، حيث يهدف البرنامج إلى تحديد جوائز لفئات معينة منها التميز للأفراد، والتميز المؤسسي ، والتميز الوظيفي ، والتميز في القيادة (الياسين:١١٦-١١٨) .

كما تم في دولة الإمارات العربية المتحدة توفير الدعم المؤسسي لجهود الحوكمة من خلال تأسيس معهد حكومي للحوكمة المؤسسية في دبي في عام ٢٠٠٦ م ، كاتحاد دولي لممارسي ومنظمي مؤسسات الحوكمة المؤسسية ، وبغرض تطوير أفضل ممارسات الحوكمة المحلية ، ويسعى المعهد إلى التوعية بأهمية إصلاح القطاع المؤسسي ، وفي المساعدة على تطوير استراتيجيات مناسبة لتطبيق حوكمة موافقة ومناسبة لظروف المجتمع والدولة ، مع التركيز على القيم الأساسية ، مثل الشفافية والمحاسبة والعدل والإفصاح والمسؤولية . كما تم تأسيس مركز أبوظبي للحوكمة التابع لغرفة تجارة وصناعة أبوظبي في عام ٢٠٠٩م للتوعية بالحوكمة المؤسسية والتدريب عليها في إمارة أبوظبي ، كما أسست حكومة دبي مركزاً في عام ٢٠١٤ م يقوم بوضع معايير للحوكمة المؤسسية طبقاً للقيم الإسلامية ، وتقديم المشورة لشركات القطاع المالي وغيرها ، حيث يتوقع أن يصدر شهادات اعتماد للشركات والبنوك التي تتبنى معاييره ، وستغطي معايير المركز عدة مجالات ، منها : الشفافية والإفصاح .

ومن حكومات الدول الإسلامية التي اهتمت مبكراً بتطوير قواعد الحوكمة للمؤسسات وتطبيقها هي مملكة ماليزيا ، وخاصة بعد تأثرها بالأزمة المالية في جنوب

شرق آسيا لعامي ١٩٩٧م – ١٩٩٨م (Singam: ٣١٥)، ونتيجة لهذه الأزمة كانت مملكة ماليزيا من أوائل الدول الإسلامية التي بدأت بتطبيق قواعد الحوكمة على الشركات في عام ٢٠٠١م ، حيث أظهرت بعض النتائج الإيجابية على تحسين أداء الشركات فيها .

أما المملكة الأردنية الهاشمية فقد تم إصدار قواعد حوكمة الشركات المساهمة في عام ٢٠٠٨ م والبدء بتطبيقها منذ بداية عام ٢٠٠٩م، ويشمل دليل الحوكمة مجموعة من القواعد الإلزامية والقواعد الإرشادية للشركات ، حيث يجب الالتزام بها ، أو بيان أسباب عدم القدرة على الالتزام بها ؛ كما تم إصدار دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام في عام ٢٠١٤ م ليكون مرجعاً لموظفي الدولة في مجال تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة ، وتعزيز قيم العدالة ، وسيادة القانون ، ومكافحة الفساد ، والحفاظ على المال العام ؛ ويتضمن الدليل التعريف بالحوكمة وأهدافها ومبادئها ، ومسؤوليات تنفيذها ، والمتطلبات ، وتحديد الشخص المسؤول عن الحوكمة في المؤسسة الحكومية ؛ ويركّز الدليل على مبادئ النزاهة والشفافية ، والقيم الأخلاقية ، وإشراك الأطراف ذات العلاقة ، وبناء القدرات المؤسسية والقيادية ، وقدرات موظفي المؤسسات الحكومية ؛ كما يتضمن الدليل تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للمؤسسات الحكومية وموظفيها، والالتزام بالقوانين والأنظمة ، وتحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة ، وإدارة المال العام وموارد الدولة ، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة ، وتحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.

ومن المبادرات على مستوى الدول ، قيام مملكة البحرين بإصدار قواعد حوكمة الشركات في عام ٢٠١٠م على شكل قرار ملزم للشركات ؛ وتركز قواعد حوكمة

المؤسسات في مملكة البحرين على تسع مبادئ ، وهي:

١- أن تدار المؤسسة من قبل مجلس فاعل وواعٍ .

٢- أن يكون ولاء أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية للمؤسسة .

٣- أن يكون لدى مجلس الإدارة تحكم في الجوانب المالية والضبط والتدقيق والالتزام بالقانون .

٤- أن يكون لدى المؤسسة إجراءات مناسبة لتعيين أعضاء المجلس وتدريبهم وتقويمهم .

٥- تقوم المؤسسة بتحفيز ومكافأة أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية بصورة عادلة ومسؤولة .

٦- يحدد المجلس هيكلاً واضحاً وفاعلاً للإدارة .

٧- يتواصل المجلس مع المساهمين ، ويشجعهم على المشاركة في توجيه المؤسسة وتقويم سياساتها .

٨- تقوم المؤسسة بالإفصاح عن إجراءات الحوكمة لديها .

٩- وبالنسبة للشركات التي تعتبر نفسها إسلامية عليها اتباع الأحكام الشرعية.

وبعد أن أصدرت مملكة البحرين نظام مبادئ حوكمة الشركات في عام ٢٠١٠ م قامت الحكومة بإصدار قرار لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية مع صعوبة التحديات التي قد تواجهها ، وذلك بموجب القرار الخاص بالحوكمة في المؤسسات الحكومية في عام ٢٠١٣ م ، حيث تم إنشاء لجنة تنفيذية على مستوى عالٍ من الجهات الحكومية المختصة للإشراف على تطبيقها. وقامت اللجنة بإصدار كتيب يتضمن مبادئ

الحوكمة للمؤسسات الحكومية ، مع الحرص على أن يشمل توزيعه كل الجهات الحكومية بصفتها الجهات المستهدفة بتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة ، وإضافة لهذا ، وحتى تتم تهيئة الإطار التشريعي لتسهيل تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات ، تم منح هذه اللجنة الصلاحيات الملائمة لمراجعة و دراسة و النظر في إمكانية تعديل القوانين و التشريعات لتحقيق هذا الغرض ، وإعداد و إقرار معايير الحوكمة المطلوب اعتمادها لتطبيقها ، مع وضع الضوابط ، وكذلك تقديم المقترحات المطلوبة لجهات التدقيق الخارجي المنوط بها تدقيق أعمال المؤسسات الحكومية ، فيما يتعلق بتطبيق مبادئ وأسس الحوكمة ، مع ضرورة رفع التوصيات المهنية لرفع كفاءة أداء المؤسسات الحكومية .

٣-٢ ممارسات الحوكمة في المؤسسات الدولية:

أما على نطاق المؤسسات الدولية فهناك جهود كبيرة بذلت في هذا المجال استشعاراً بأهمية قواعد الحوكمة لدعم المؤسسات لتنهض بدورها في التنمية ؛ فقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فى القواعد الأساسية لحوكمة الشركات ، والتي تعتبر المرجع الرئيسي ، والتي تم إصدارها في مايو ١٩٩٩ م وتم تعديلها في عام ٢٠٠٤م ، وهي تشتمل على خمسة مبادئ أساسية ، وهي:

١- حماية حقوق المساهمين في الملكية والتصويت ، واستلام الأرباح وغيرها من الحقوق .

٢- وجود المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمون الأجانب ، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي فى حالة انتهاك حقوقهم .

٣- الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يحددها القانون ، مع تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح فى مجال خلق الثروة والقيمة للمساهمين ، وفرص العمل ، وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة .

٤- تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بأداء الشركة ، ومن بينها : الموقف المالي ، والأداء ، والملكية ، وأسلوب ممارسة السلطة .

٥- توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة من خلال إصدار الخطوط الإرشادية والاستراتيجية لتوجيه الشركة ، كما يجب أن تكون هناك متابعة فعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين .

كما اهتمت المؤسسات المالية الدولية كصندوق النقد الدولي ، والبنك الدولي ، ومؤسسة التمويل الدولية ، وغيرهم من المؤسسات المالية الدولية بمحور حوكمة الجهاز البيروقراطي والمؤسسات المرتبطة به ، وكذلك حوكمة المؤسسات والشركات ؛ ومن الجهات الدولية غير الحكومية الأخرى التي اهتمت بموضوع الحوكمة أيضاً المنتدى الاقتصادي الدولي ، والمنتدى العالمي لحوكمة الشركات وغيرها من المؤسسات الطوعية الدولية .

أما البنك الدولي فقد بدأ بتنفيذ استراتيجية لتطبيق الحوكمة ومحاربة الفساد في إطار عمليات البنك منذ عام ٢٠٠٧ م ، وقد تم التركيز على الحوكمة نظراً لتأثيرها البالغ على تحسين تقديم الخدمات ، وتطوير القدرة على إدارة الموارد الطبيعية ، وتمكين الدولة

لتكون أكثر استجابة لمتطلبات مواطنيها ومحاربة الفساد ، وفي هذا الإطار قام البنك بالعديد من المبادرات بالتعاون مع الدول الأعضاء في البنك في مجال تحسين الشفافية ، وحصول المواطنين على المعلومات ؛ أما في مجال تطبيق قواعد الحوكمة في القطاع العام والمؤسسات الحكومية فقد قام البنك الدولي بدعم جهود تطبيق قواعد الحوكمة في الأجهزة الحكومية ، من خلال المنح والمساعدات الفنية، ومما يدل على الأهمية المتزايدة التي تضعها المؤسسات الدولية لحوكمة القطاع العام ومكافحة الفساد ، أن حجم المساعدات في هذا القطاع قد تضاعف أضعافاً كثيرة من ٤,٧ مليار دولار أمريكي في عام ٢٠٠٨م أو ما نسبته ٨,٨% من إجمالي القروض لدى البنك الدولي .

بالإضافة إلى ذلك يركز البنك الدولي في استراتيجيته على تطبيق الحوكمة ومحاربة الفساد في جميع عمليات البنك ، وتقوية الإدارات المسؤولة عن التحقيقات في البنك ، وجعل البنك أكثر انفتاحاً وشفافية ، وأن يكون لديه المسؤولية اتجاه الآخرين ، ودعم الجهود الدولية نحو تطبيق الحوكمة .

كما أسس البنك الدولي بدءاً من عام ١٩٩٦م مؤشرات الحوكمة العالمية ، والتي يتم قياسها سنوياً ، والتي تتضمن ستة محاور أساسية وهي: المسؤولية ، والاستقرار السياسي وقلة العنف ، وفعالية الحكومة ، وجودة الرقابة ، وتطبيق القانون ، والتحكم في الفساد ؛ ويتم إصدار مؤشرات الحوكمة العالمية سنوياً ، وهي تشمل مؤشرات لأكثر من ٢١٢ دولةً حول مدى الالتزام بالحوكمة في جوانبها المختلفة من قبل الدول ، ويدل الجدول المبين أدناه تطور مؤشرات الحوكمة العالمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، حيث تظهر المؤشرات انخفاض الحوكمة في منطقتنا ، مما يتطلب جهوداً كبيرة لتحسينها ، كما أن انخفاض تطبيق الحوكمة في هذه الدول قد لا يوفر البيئة المساندة

لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف.

مؤشرات الحوكمة العالمية (البنك الدولي) لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

المحـــور	٢٠٠٢	٢٠٠٧	٢٠١٢
المسؤولية	٢٦	٢٤	٢٥
الاستقرار السياسي وقله العنف	٣٨	٣٩	٢٩
فعالية الحكومة	٤٧	٤٦	٤٥
جودة الرقابة	٤٤	٤٥	٤٥
تطبيق القانون	٤٩	٤٦	٤٥
التحكم في الفساد	٥٣	٤٧	٤٢

أما مؤسسة التمويل الدوليـــة فقد اقترحت قواعد الحوكمـة لمؤسـسات القطـاع الخاص في عـــام ٢٠٠٢م بحيث يتم إصدار بنود تـشـــريعية لحوكمـة الـشركات (Codes of Corporate Governance) ، يمكن أن يـتم تـضمينها بكـل مـن قوانين أسواق المال وقوانين الشركات ، كما أوضـحت المؤسـسة أن البنـود التـشريعية المقترحة - مع أهميتها - إلا أن مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي يعتبر أكثـر أهميـة نظراً لتعاظم دور أجهزة الإشراف في متابعة الأسواق وتطبيق قواعد الحوكمة ، وهـذا التوجه المحمود دعا ولاة الأمر في دولنا إلى الاهتمام بأطر وآليات حوكمة الـشركات ، لأنها تعمل عـلى أسـاس الوفـاء بحقـوق الأطـراف المتعـددة بالـشركة ، وخاصـة في الشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية ، إذ تضم هذه الأطـراف حملـة الأسـهم ، ومجلس الإدارة ، والمديرين ، والعاملين ، والمقرضين ، والبنوك ، وأصـحاب المـصالح وغيرها ؛ ولذلك اعتبرت التشريعات الحاكمة ، واللـوائح المنظمـة لعمـل الـشركات

العمود الفقري لأطر وآليات تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا .

وفي جهودها نحو دعم جهود تطبيق الحوكمة ، تقوم مؤسسة التمويل الدولية بدعم جهود الحوكمة ، سواء في الشركات المساهمة أو الشركات العائلية ، وفي بداية عام ٢٠٠٥م أصدرت مؤسسة التمويل الدولية مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى التوعية بكيفية تطوير الحوكمة ، وتطبيقها في الشركات العائلية والمساهمة ، ومراجعة ميثاق حوكمة المؤسسة .

وتحقيقاً لدورها لكونها مؤسسة فنية عالمية متخصصة في نشر الوعي المحاسبي والرقابي ، فقد قام معهد المحاسبين القانونين للمالية العامة والمحاسبة والفيدرالية الدولية للمحاسبين ، بإصدار مبادئ الحوكمة للمؤسسات العامة (CIPFA & IFAC: ٥-١٧) في عام ٢٠١٤ م وهي كالتالي :

١- الالتزام بالاستقامة، وإظهار الالتزام القوي بالقيم الأخلاقية ، واحترام التشريعات والقواعد القانونية ؛ ويتم ذلك من خلال الالتزام بمواثيق أخلاق العمل ، وتشجيع تطبيقها ، وتحديد مجالات تعارض المصالح ، وكيفية التعامل معها ، والالتزام بالقانون والتأكد من تطبيقه .

٢- ضمان الانفتاح على جميع المتأثرين بأعمال المؤسسة ، وتشجيع مساهماتهم في أعمال المؤسسة ونشاطاتها ، ويتم ذلك من خلال شفافية الميزانية للمؤسسة العامة ، والاستشارات المستمرة مع المتأثرين بأعمال المؤسسة العامة ، من خلال تشكيل مجالس إدارة تتكون من بعض المتأثرين بأعمال المؤسسة ، وكذلك تحديد من هو أكثرهم تأثراً بأعمال المؤسسة ، ووسائل التواصل

معهم ، ووجود قوانين حرية المعلومات .

٣- تحديد النتائج المتوقعة من المؤسسة العامة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيئي ، في حدود الميزانية والموارد المقررة ، ويتم ذلك من خلال قياس النتائج وتحقيقها مقابل الموارد التي تم تخصيصها ، واستخدام ميزانية البرامج ، والتعرف على انطباعات المستفيدين من أعمال المؤسسة بصورة دائمة ، وتحديد أولويات العمل .

٤- تحديد مجالات وأساليب التدخل لتحقيق النتائج المرجوة من المؤسسات العامة ، وكيفية الوصول إليها ، ويتم ذلك من خلال سرعة اتخاذ القرارات المناسبة بعد الحصول على المعلومات الملائمة ، واستخدام خليط من التدخل السياسي والرقابي والعلمي لتحسين النتائج ، من خلال حسن توجيه الموارد والمدخلات لتحقيق فاعلية التشغيل والوصول إلى النتائج المنشودة .

٥- تطوير قدرة المؤسسة بما فيها القدرات القيادية والأفراد ، ويتم ذلك من خلال تدريب الإدارة العليا ، وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة على المهارات المطلوبة لأداء العمل ، كما يمكن تحليل التحديات التي تواجه المؤسسة في المستقبل ، وكيفية إعداد المهارات البشرية لمواجهتها .

٦- إدارة المخاطر وتقويم الأداء من خلال تدقيق فاعل ، وإدارة مالية عامة قوية ، ويتم تحقيق ذلك من خلال وجود نظام للمخاطر وتدقيق داخلي ، بحيث يعتبرون جزءاً من تقويم أداء المؤسسة ، ويمكن من خلالها تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

٧- تطبيق أفضل الممارسات في الشفافية ، وإصدار التقارير الشاملة ، وتطبيق

التدقيق الفاعل لممارسة المسؤولية الفاعلة .

٣-٣ الحوكمة في المؤسسات الخيرية:

إن مؤسسة الوقف بحكم أن غاية تكوينها هي تحقيق وصول الخير لمستحقيه ، والأجر للواقفين، فهي بذلك تتشابه في أعمالها مع المؤسسات الخيرية والطوعية التي لا تهدف إلى الربح، وبالتالي فإنه قد يكون من المناسب الاستفادة من بعض دروس تطبيق الحوكمة في المؤسسات الخيرية في الدول الغربية ، بحكم تطويرها لمثل هذه القواعد ؛ وأهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الخيرية يعتبر أمراً أكثر إلحاحاً ، وذلك نظراً لعدم وجود من يراقب أداء هذه المؤسسات مقارنة مع الشركات التي يراقبها المساهمون ، ولذلك حرصت بعض الدول الغربية مثل المملكة المتحدة وأيرلندا على وضع قواعد لحوكمة المؤسسات الخيرية ، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فتظهر إحدى الدراسات والتي استوعبت حوادث سوء الإدارة والفساد في المؤسسات الخيرية والدينية في الولايات المتحدة الأمريكية للأعوام ١٩٩٥- وحتى عام ٢٠٠٢ م والتي تم نشرها في الصحف الأمريكية ، أن هناك ١٥٢ حادثةً تظهر الفساد وسوء الإدارة (Fremont-Smith & Kosaras:٣). ومن مجموع هذه الحالات هناك ١٠٤ حالات تدل على نشاط إجرامي ، و ٥٤ حادثةً تدل على القصور في القيام بواجبات الاستقامة ، والولاء للمؤسسة ، وتعارض المصالح ، وسوء إدارة الأصول ، وست حالات تشمل الحالتين (Fremont-Smith & Kosaras:٣).

ودرءاً لانحراف العمل الخيري في المملكة المتحدة ، وتطبيقاً للقانون الصادر في عام ٢٠١١ م، فقد تم إصدار ميثاق الحوكمة الذي أصدرته هيئة العمل الخيري في أنكلترا وويلز، والذي يتضمن توضيحاً للمبادئ السبع في العمل العام(ويطلق عليها

مبادئ نولان) وهي: الابتعاد عن الهوى ، والمصلحة الشخصية ، والاستقامة ، والموضوعية ، وتحمل المسؤولية ، والصراحة والانفتاح ، والأمانة ، وأخيراً القيادة ؛ كما يركز ميثاق الحوكمة لهيئة العمل الخيري على قواعد تفصيلية محددة للحوكمة ، منها : وجود المسؤولية ، والإفصاح والشفافية ، وتكوين المجلس واختياره وإدارة اجتماعاته ، وتحديد دور رئيس المجلس ، وتوضيح دور الإدارة التنفيذية ، وتحديد العلاقة بين رئيس المجلس وبين الإدارة التنفيذية.

وعند تحليل ميثاق الحوكمة للمؤسسات المجتمعية والتطوعية في شمال أيرلندا والصادر عام ٢٠١١ م نجده يتكون من خمس مبادئ وهي:

١- قيادة المؤسسة من خلال وجود الرؤية والإستراتيجية والخطط التشغيلية وتقويمها.

٢- السيطرة على أنشطة المؤسسة وحسن إدارتها من خلال وجود أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر.

٣- وجود الشفافية والمسؤولية من خلال تحديد المتأثرين بالمؤسسة ، والتواصل معهم والاستجابة لمطالبهم ، والعمل بفعالية من خلال تنظيم اجتماعات المجلس وتفويض الصلاحيات.

٤- الالتزام بالاستقامة من خلال الإنصاف والأمانة والاستقلالية.

٥- إدارة تعارض المصالح وحماية سمعة المؤسسة (.Charity C).

وهذا الجهد لإصدار قواعد الحوكمة للمؤسسات الخيرية ليس بغريب لأن دراسة فيرمنت سميث وكوسارس خلصت إلى أن السبب في ممارسات سوء الإدارة والفساد في المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية هو غياب الحوكمة وعدم غرس

المسؤولية (Fremont-Smith & Kosaras:٢٢-٢٣).

وفي سعيها لمقارنة مؤسسات الأوقاف مع المؤسسات الخيرية ، قامت عيادة إحسان وزملاؤها (Ihsan et al., ٢٠٠٦) في دراسة علمية بمراجعة العديد من مشاكل الأوقاف الإسلامية ، وكذلك مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة ، كما راجعت بعض القوانين الصادرة من مفوضية الجمعيات الخيرية في بريطانيا ، و اقترحت العديد من التطبيقات و الإرشادات التي يمكن تطبيقها في المؤسسات الوقفية، استنباطاً من قواعد الحوكمة للمؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة ، والتي يمكن تلخيصها كالتالي:

- تطبيق نظام مراقبة و مراجعة داخلي (Internal Control System) للمعاملات المالية و الإدارية للمؤسسات الوقفية .
- تعيين مراجع مالي قانوني معترف به (External Auditor) يقوم بمراجعة الحسابات والقوائم المالية في المؤسسات الوقفية .
- تأسيس مؤسسة مستقلة متخصصة في إصدار معايير و قوانين تهدف إلى التحكم بالمؤسسات الوقفية وضبطها .
- تطبيق نُظم حوكمة (Code of Governance) تراعي خصوصية المؤسسات الوقفية ، و يمكن الاستفادة من تجربة بريطانيا في تطبيق نُظم حوكمة المؤسسات الخيرية .
- تطبيق بعض المعايير المحاسبية المتبعة من قبل الجمعيات الخيرية (SORP, ٢٠٠٥) والذي احتوى على إرشادات وتوجيهات تخص الإعداد و الحفاظ على السجلات المحاسبية و القوائم المالية ..

٣-٤ الحوكمة في المؤسسات الدينية:

إن أحد خصائص مؤسسة الوقف أنها مؤسسة دينية وملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية ، وبالتالي فكان المتوقع أن يكون الالتزام الشرعي كفيلاً بدرء أي فساد في أعمال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، ولكن الواقع يظهر استمرار فساد النظار في جميع العصور، نظراً للطمع في أموال الأوقاف ، ولغياب الرقابة ، لذلك رأى أبو زهرة : أن معظم عيوب الوقف ترجع إلى سوء إدارتها حيث أصبحت النظارة غنيمة (أبو زهرة: ٣٦٢)؛ كما يذكر التاريخ الإسلامي شواهد عديدة عن انتشار الفساد في تصرفات نظار الوقف أو القائمين عليه ، حيث ذكر عن انتشار الفساد في ديوان الأحباس في عهد المماليك (أمين:٥٧-٥٨) و في الدولة العثمانية (زاركون: ١٥٦)، وفي في بداية القرن العشرين حتى سعت الحكومة إلى إلغاء الأوقاف (الحنبلي: ١٣٤-١٣٥).

أما في العصر الحديث فتدل بعض الممارسات الفاسدة في الكنائس والمؤسسات الدينية في الولايات المتحدة الأمريكية على أهمية وجود نظام لحوكمة المؤسسات الدينية (Elson et al:٣). كما تدل دراسة فيرمنت سميث وكوسارس : أن الصبغة الدينية للمؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية لم يمنع عنها ممارسات الفساد وسوء الإدارة (Fremont-Smith & Kosaras: ٢٣). وتدل إحدى الدراسات عن الكنائس والمؤسسات الدينية في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٧ م أن هناك سوءَ إدارة وفساداً في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لهذه المؤسسات الدينية (Elson et al:١).

وهذا الأمر مهم إذا أخذنا بعين الاعتبار أن مجموع التبرعات الخيرية في الولايات

المتحدة الأمريكية قد بلغت ٣١٧ بليون دولار أمريكي في عام ٢٠١٣ م .

أما المؤسسات المالية الإسلامية فتدل بعض الدراسات : على أن هناك قصوراً في الإفصاح الشرعي في معظم المؤسسات المالية الإسلامية (Kasim et al: ٣٣٧). كما أن مؤسسات الوقف عانت العديد من المشاكل المرتبطة بسوء الإدارة والفساد ، وبالتالي فإن وجود قواعد الحوكمة سيوفر التزاماً من قبل مؤسسة الوقف بالأحكام الشرعية وشروط الواقفين .

ومع أن قانون سربانس وأوكسلي الصادر في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠١ م خاص بالشركات التجارية إلا أن بعض الدراسات ترى إمكانية تطبيقه على المؤسسات الدينية (Elson et al:٢).

ومن تجارب المؤسسات الدينية في تطبيق الحوكمة تجربة بيت الزكاة ، وهو أحد الهيئات الحكومية المستقلة في دولة الكويت ، حيث تم البدء بتطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية في أعماله وأنشطته ضمن برامجه ومشاريعه الاستراتيجية ، ولقد ظهرت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في بيت الزكاة نتيجة لوجود العديد من التوجهات الأساسية ، مثل تأسيس خطوط محاسبة سياسية واجتماعية واضحة بسيطة ، وتحقيق الثقة في البيت لدى المتبرعين والمحسنين ، وتحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين والحرص على رفع مستواهم ؛ وحيث إن وضع أسس قوية لحوكمة المؤسسات هو أحد الطرق لمجابهة التعثر في المؤسسات العامة وعدم فعاليتها ، فقد قرر مجلس إدارة البيت في عام ٢٠٠٨ أن يضم إلى مشاريع الخطة مشروعاً يسمى "تطبيق نظم الحوكمة المؤسسية" والذي يهدف إلى تحقيق الإدارة الصالحة والرشيدة (الياسين: ١٨٢-١٨٤).

٣-٤ الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية:

ومن الجوانب المطلوب تحليلها لوضع قواعد حوكمة مؤسسة الوقف التعرف على جهود الحوكمة في المؤسسات المالية الإسلامية ، نظراً لالتزامها بالأحكام الشرعية ، كما هو الحال في مؤسسات الوقف ، وكذلك لقربها في العمليات أو أساليب العمل من مؤسسات الوقف ، وخاصة في التشابه في العمليات الاستثمارية ، وبالتالي فإنه يمكن الاستفادة من قواعد الحوكمة فيها ، وقد قامت دراسة جريس وبليغراني بتحليل الحوكمة المؤسسية في المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية ، حيث خلصت إلى أهمية تطبيق قواعد الحوكمة فيها (Grais& Pellegrini: ٣-١)، وفي مدى تطبيق قواعد الحوكمة في أجزاء النظام المالي الإسلامي وهي مؤسسات رأس المال الإسلامية في ماليزيا ، فقد خلصت الباحثة نوال قاسم مع آخرين في بحثهم : حول مدى كفاية المبادئ الشرعية الحالية لحوكمة رأس المال ، ومؤسسات المال الإسلامية إلى ضعف كفاية المبادئ الشرعية الحالية لحوكمة مؤسسات المال الإسلامية ، مما يتطلب وجود إطار تفصيلي يستفيد من قواعد الحوكمة التقليدية ، مع محاولة دمجها مع القواعد الشرعية (Kasim et al: ٣٣٧).

وفي هذا الإطار اهتمت بعض المؤسسات المالية الإسلامية الكبرى مثل البنك الإسلامي للتنمية وغيرها من المؤسسات ، بمحور تطوير قواعد الحوكمة لديها ، وأصدرت مجموعة البنك الإسلامي للتنمية _ وهي إحدى المؤسسات الدولية العاملة في مجال التنمية – مبادئ الحوكمة في مجموعة البنك ، وذلك في محرم عام ١٤٣٠هـ الموافق يناير ٢٠٠٩م ، وتتكون مبادئ الحوكمة من سبع مبادئ وهي: الرؤية والاستراتيجية ، والالتزام بالشريعة ، والشرعية والشورى ، وتحسين الأداء ، والمساءلة

والمحاسبية ، والشفافية ، والعدالة ، والأمانة .

كما أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية المعيار الشرعي رقم (٣٣) والخاص بالوقف ، والذي يبين أحكام الوقف الأساسية في مجال النظارة على الوقف وإدارته وتثميره ، وقد تضمن المعيار العديد من المبادئ بشأن عمل الوقف يمكن اعتبارها كقواعد لحوكمة الوقف ، منها : عدم إيجار الناظر الوقف لنفسه أو لولده الذي في ولايته ولو بأكثر من أجرة المثل إلا عن طريق القضاء ، ولا يؤجره لمن لا تقبل شهادتهم له (الأصول والفروع وأحد الزوجين) إلا بأجرة المثل تماماً ولا يغتفر الغبن اليسير المغتفر في الإيجار للغير(معيار ٣٣) .

كما أصدرت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية قواعد للحوكمة الشرعية ، وهي: تكوين الهيئة الشرعية وإعفاؤها ، وطريقة المراجعة الشرعية، والتدقيق الشرعي الداخلي ، وتشكيل لجنة التدقيق والحوكمة ووسائل دعمها، وأهمية استقلالية الهيئة الشرعية ، وبيان قواعد الحوكمة وأخيراً المسؤولية الاجتماعية والإفصاح والشفافية ، وتنبع أهمية هذه القواعد من أن بعض الدراسات تدل على أن هناك قصوراً في الإفصاح الشرعي في معظم المؤسسات المالية الإسلامية (Kasim et al: ٣٣٧).

كما أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية ومقره ماليزيا في ديسمبر ٢٠٠٦ م المبادئ الإرشادية لحوكمة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية ، وتركز المبادئ الإرشادية على تحديد أدوار الإدارة التنفيذية والفصل بينها ، مع تحديد مسؤولياته اتجاه المتأثرين بالمؤسسة ، بما فيها تشكيل لجنة للحوكمة ، ووضع السياسات ، وحقوق أصحاب حسابات الاستثمار ، والالتزام بأحكام الشريعة ومبادئها ، وشفافية التقارير

فيما يتعلق بحسابات الاستثمار(IFSB).

٣-٥ حوكمة المؤسسات والشركات في دول مجلس التعاون الخليجي:

كما يظهر الواقع أن معظم جهود تطبيق الحوكمة في أمتنا الإسلامية قد تركزت على محور حوكمة الشركات المقيدة في أسواق الأوراق المالية ، وذكرت هدى رزق : أنواعاً عن نظم حكومة الشركات ومجالات التقائها أو اختلافها (رزق: ٢٢٨-٢٢٩).

وللتعرف على تجارب الحوكمة في بعض الدول ، والاستفادة من بعض الممارسات الرشيدة ، سيتم التركيز في هذه الدراسة على تحليل جهود حوكمة الشركات في بعض دول مجلس التعاون الخليجي .

ومن أمثلة جهود الحوكمة في هذه الدول الخليجية : ما أصدرته هيئة سوق المال في المملكة العربية السعودية، وهي لائحة حوكمة الشركات بتاريخ ١/ ٧/ ٢٠٠٦م ، ثم صدر قرار مجلس هيئة السوق المالية بتاريخ ١٢/ ١١/ ٢٠٠٦م باعتماد اللائحة بشكلها النهائي ، وبدء نفاذها ، حيث تضمنت أبواباً خمسة:

الأول : تناول التعريفات ، مثل تعريف العضو المستقل ، وغير التنفيذي ، والأقرباء من الدرجة الأولى ، وأصحاب المصالح والتصويت التراكمي .

أما الباب الثاني فقد أوضح حقوق المساهمين ، والجمعية العامة ، حيث نص على بعض الحقوق العامة للمساهمين ، و منها حقهم في الحصول على المعلومات ، وحقوق التصويت ، وحقوقهم في أرباح الأسهم .

أما الباب الثالث فقد ركز على الإفصاح والشفافية ، وخاصة الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة .

أما الباب الرابع فقد تناول مجلس الإدارة توضيح الوظائف الأساسية له ، وكذلك

مسؤولياته، وكيفية تكوينه ، ولجان المجلس واستقلاليتها ، وخاصة لجنة المراجعة ، وتحديد مكافآت أعضاء المجلس وتعويضاتهم ، وكذلك قضية تعارض المصالح في مجلس الإدارة .

أما الباب الخامس فقد تضمن أحكاماً ختامية .

وفي بحثه عن أثر حوكمة الشركات يرى عوض الرويعي : أن تبني مفهوم حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية يعزز الإفصاح ، ويوفر بيئة مناسبة لجلب الاستثمارات ومحاربة الفساد (الرويعي:٢١٢).

أما هيئة أسواق المال في دولة الكويت فقد أصدرت قراراً في عام ٢٠١٣ م بشأن إصدار قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها ، ويأتي إصدار هذه القواعد تنفيذاً لما نصت عليه المادة رقم (٤٠) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٠م بشأن إنشاء هيئة أسواق المال ، وتنظيم نشاط الأوراق المالية ، بأن تصدر الهيئة نظاماً خاصاً للحوكمة ، كما يأتي إصدار هذه اللوائح تطبيقاً لأحكام المادة رقم (٢١٧) من المرسوم بالقانون رقم (٢٥) لسنة ٢٠١٢ م بإصدار قانون الشركات وتعديلاته التي تنص: على أن تضع الجهات الرقابية المعنية قواعد حوكمة الشركات الخاضعة لرقابتها ، بما يحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح إدارة الشركة والمساهمين فيها ، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها ، كما تبين الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ؛ وتركز قواعد حوكمة الشركات في الكويت على مجموعة المبادئ والمتطلبات الأساسية التي تقوم عليها أسس الحوكمة الرشيدة ؛ ومنها: وجود هيكل متوازن لمجلس الإدارة يتضمن أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين ، وتحديد مسؤوليات واختصاصات كل من أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، وكيفية اختيار

المرشحين لعضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وفق معايير الكفاءة والنزاهة ، والتأكيد على ضمان نزاهة التقارير المالية ، وضرورة توفر نظم سليمة لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية ، والحرص على تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية ، وأهمية توفر آليات الإفصاح والشفافية ، وحماية حقوق المساهمين ، والحد من تعارض المصالح ، وتعزيز وتحسين الأداء ، والتأكيد على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وعند تحليل كلتا اللائحتين الصادرتين ، عن هيئة سوق المال في المملكة العربية السعودية و هيئة أسواق المال في دولة الكويت ، نجد أنهم ركزوا على حقوق المساهمين في الحصول على المعلومات الأساسية ، مع عدم التمييز بين المساهمين فيما يتعلق بتوفير المعلومات ؛ كما حرصت كلتا اللائحتين على النص على تشجيع مشاركة المساهمين في اجتماع الجمعية العامة بما فيها استخدام وسائل التواصل الحديثة ، وكذلك تيسير ممارسة المساهم لحقه في التصويت ، كما عززت اللائحتان الإفصاح والشفافية فيما يتعلق بالعديد من المعلومات التي ترد في تقرير مجلس الإدارة ، وكذلك تصنيف أعضاء مجلس الإدارة من حيث كونهم تنفيذيين أو غير تنفيذيين أو مستقلين ، وكذلك ضرورة تفصيل المكافآت والتعويضات المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة ولكبار التنفيذيين – على اختلاف بينهم – ، وكذلك تحديد اختصاصات لجان مجلس الإدارة الرئيسية، مثل لجنة المراجعة ، ولجنة الترشيحات والمكافآت ؛ ومن أهم الإيجابيات في كلا اللائحتين تمكين أعضاء مجلس الإدارة من أداء دورهم، من خلال حصولهم على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم باستقلالية ومهنية ، وكذلك الإفصاح عن نتائج المراجعة السنوية للمتأثرين بأعمال الشركة ، مع فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية، وضرورة إقرار نظام حوكمة للشركة مع متابعة تنفيذه .

وفي التطبيق العملي لقواعد الحوكمة ذكرت دراسة لمؤسسة التمويل الدولي أجريت عام ٢٠١١ م عن ١١ شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا أن مبادئ الحوكمة الناجحة فيها تشمل : تطويرَ عمل المجلس وأدائه ، وفاعليةَ وتحكمَ الإدارة التنفيذية بما فيها إصدار التقارير والإفصاح ، وتحسيناً في السمعة ، وتطويراً في الأداء ، وسهولةَ الحصول على التمويل نتيجة لتطبيق قواعد الحوكمة، وأخيراً تحسين العلاقة مع المساهمين والمستثمرين (IFC:٢٠١١).

وأهمية إصدار لوائح حوكمة الشركات تنبع من ضعف الحوكمة في دول مجلس التعاون الخليجي ، حيث خلصت دراسة تم عملها بأسلوب المسح الميداني حول وضع حوكمة الشركات في عام ٢٠٠٦ م ، وأجريت من قبل معهد حوكمة الشركات ، ومقره دبي ومعهد التمويل الدولي : إلى أن دول الخليج التزمت فقط بنسبة ٥٠٪ من المعايير الدولية في مجال الحوكمة ، وأن سلطنة عمان حققت أعلى نسبة للالتزام بالحوكمة بلغت ٧٠٪. كما خلصت الدراسة: أن التنامي في أسواق المال في دول الخليج العربي ، مع تزايد نشاط الشركات الخليجية في الأسواق الغربية ، قد ساهم في تحسين معايير حوكمة الشركات في المنطقة ، كما بينت الدراسة: أن حوكمة الشركات في دول الخليج العربي لا تزال في مراحلها الأولى من التطور ، حيث تحتاج دول مجلس التعاون الخليجي إلى ثلاث سنوات أخرى للوصول إلى مستوىً متقدم في حوكمة الشركات .

وفي جهود البنوك المركزية في تطبيق قواعد الحوكمة على البنوك والمؤسسات المالية، فقد أصدر بنك الكويت المركزي في يونيو ٢٠١٢ تعليمات بشأن قواعد ونظم الحوكمة في البنوك في دولة الكويت ، حيث تم التأكيد على الأهمية البالغة للحوكمة في البنوك بالنظر إلى نمو الاقتصاد الكويتي ، وتتضمن هذه التعليمات المحاور التالية :

مجلس الإدارة ، والقيم السلوكية ، وتعارض المصالح ، وهيكل المجموعة ، والإدارة التنفيذية العليا ، وإدارة المخاطر ، وضوابط الرقابة الداخلية ، ونظم وسياسة منح المكافآت ، والإفصاح والشفافية ، وتوضيح المسؤوليات في البنوك ذات الهياكل المعقدة، وحماية حقوق المساهمين ، وأخيراً حماية حقوق الأطراف أصحاب المصالح ، ويلاحظ في هذه المبادرة التركيز على القيم السلوكية ، وإدارة المخاطر ، وهي من المبادئ الأساسية التي يمكن اقتراحها لحوكمة الأوقاف .

ونظراً للتفصيل التي تحتويه هذه اللوائح التي تم استعراضها للمؤسسات المالية المعاصرة ، وهيئات أسواق المال ، وتعرضهم للتمحيص والمراجعة قبل إصدارهم ، وكذلك كثرة النصح والنقد من الأطراف التي طبقتها ، فقد يكون من المناسب الاستعانة بالعديد من قواعد الحوكمة ، التي أصدرتها هيئات أسواق المال في دول الخليج العربي ، أو المؤسسات المالية الدولية ، أو المؤسسات الدولية الأهلية ، بحيث يتم إخضاعها للدراسة والتحليل – من وجهة نظر المؤسسة الوقفية - بغرض الاستفادة من أهم مكوناتها في تحديد قواعد الحوكمة في مؤسسات الوقف.

٣-٦ مبادئ حوكمة المؤسسات:

إن حوكمة المؤسسات يعتبر من الاتجاهات الإدارية المتنامية في العصر الحديث، كما تم بيانه سابقاً ، وتم تطويرها نتيجة لأزمات مالية أو أخلاقية ذات تأثير بالغ ، وتدل العديد من الدراسات: أن هناك العديد من المجالات التي يمكن تطوير حوكمة المؤسسات وأنه تم تحقيق نتائج إيجابية نتيجة لذلك (IFC:٢٠١١)، ويذكر عبد العزيز الياسين : أن الصفات الأساسية للحوكمة المؤسسية الرشيدة هي: المساءلة والمحاسبة ، والشفافية ، والتجاوب ، والعدل والشمولية ، والتوافق ، والمشاركة ؛

والمساءلة تعني خضوع الأعمال ، الشفافية والمصارحة ، والعدالة والنزاهة ، والنزاهة وسيادة القانون، والكفاءة والفعالية (الياسين: ٢١-٢٢).

وبما أن معظم تصرفات مجلس نظارة الوقف والإدارة التنفيذية في العصر الحديث تنبع من مؤسسات وقفية ، سواء كانت عامة أو خاصة ، بحيث تقوم مؤسسة الوقف بحسن إدارة الأوقاف والمحافظة عليها ، فإن دراسة مبادئ حوكمة المؤسسات تعتبر من أهم مكونات إعداد قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف ؛ ونظراً لأهمية هذا الأمر فقد ركز بعض الباحثين على أهمية تطبيق حوكمة الشركات على مؤسسة الوقف (Ramli & Muhamed: ١) والاستفادة من الممارسات الناجحة فيها ، ولتحقيق ذلك يتطلب وجود إطار تفصيلي يستفيد من قواعد الحوكمة التقليدية ، مع محاولة دمجها مع القواعد الشرعية (Kasim et al: ٣٣٧).

وفيما يتعلق بمدى توافق قواعد الحوكمة مع الأحكام الشرعية ، أوضح سمير الشاعر في بحثه حول حوكمة مؤسسات الأوقاف : أن المبادئ العالمية للحوكمة يمكن استخدامها كقواعد للحوكمة في إدارة الأوقاف ، حيث إنها لا تتعارض مع الأحكام الشرعية (الشاعر:٢٠١٣)، ويؤيد ذلك عبدالباري مشعل (مشعل: ٢)، كما أكد محمد إسحاق وماريا بهتي : تطابق مبادئ الحوكمة مع أحكام الشريعة (Bhatti and Bhatti; ٢٠١٠) ، ومما يؤكد ذلك أن هناك العديد من قواعد الحوكمة التي وضعتها مؤسسات دولية مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الدولي والتنمية (OECD) لا تتعارض ومبادئ الإسلام بل تتفق معه في توجهاتها القيمية.

ولتوضيح هذا الأمر سيتم – وباختصار – توضيح مقارنة مبادئ حوكمة المؤسسات مع المبادئ الشرعية بغرض الاستفادة منها في تطوير قواعد حوكمة مؤسسة

الوقف ، والناظر إلى حوكمة المؤسسات يجد أنها ترتكز على عدة أركان ، وهي: الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة (الياسين:٢١) ، وهي المفاهيم الأساسية التي يتم اعتبارها – على نطاق واسع الآن – المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة في المؤسسات ، بالإضافة إلى ذلك سيتم استعراض بعض مبادئ الحوكمة الأخرى ، والتي تكمل ماسبق ، وهي : تعارض المصالح ، وانتفاع جميع المتأثرين بأعمال المؤسسة ، ومعرفة المخاطر وحسن إدارتها ، والرشد في القرارات من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، والتحكم والرقابة ؛ وسنحاول في الفقرات التالية بيان كل مفهوم ، مع سبق الإسلام في بيانه والتشديد عليه ، وذلك بصورة مختصرة .

أما مبدأ الشفافية في حوكمة المؤسسات فيرتكز على الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية للمتأثرين بأعمال المؤسسة في الوقت المناسب ، كما يشمل ذلك إفساح المجال أمام جميع المتأثرين بأعمال المؤسسة للاطلاع على المعلومات الضرورية (كريم: ١٠٣)، وقد يكون هذا الإفصاح طوعياً أو إلزامياً على حسب التزامات المؤسسة، والبيئة القانونية، اللتين تعمل في ظلهما المؤسسة ، وفي هذا الإطار يجب على أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن يوضحوا بشكل جلي للمتأثرين بأعمال المؤسسة سبب اتخاذ أي قرار مادي ، أو تغيير في سياسات المؤسسة أو برامجها الأساسية.

وعند المقارنة مع مبادئ الإسلام نجد أن من دواعي الشفافية في الإسلام الوضوح والإفصاح ، كما هو الحال في بيان عيب البضاعة، كما قال ﷺ : البَيِّعانِ بالخِيارِ ما لم يتفرَّقَا ، أو قال: حتى يتفرَّقَا ، فإن صَدَقَا وبَيَّنَا بُورِكَ لهما في بيعِهما ، وإن كَتَمَا وكَذَّبَا مُحِقَتْ بركةُ بيعِهما (البخاري: ٢٠٧٩)؛ ومن دواعي الشفافية النصح والتوضيح كما قال ﷺ : ما مِن عبدٍ يَسترعيهِ اللهُ رعيَّةً يموتُ يومَ يموتُ وَهوَ غاشٌّ لرعيَّتِهِ إلَّا حرَّمَ اللهُ

علَيهِ الجنَّةَ (مسلم: ١٢١١)؛ ومن دواعي الشفافية البعد عن الغش ، حيث إنَّ رسولَ اللهﷺ مرَّ على صُبرةِ طعامٍ . فأدخلَ يدَهُ فيها ، فنالت أصابعُهُ بللًا ، فقالَ: ما هذا يا صاحبَ الطَّعامِ ؟ قالَ: أصابَتهُ السَّماءُ يا رسولَ اللهِّ ، قالَ: أفلا جعلتَهُ فوقَ الطَّعامِ كي يراهُ النَّاسُ ؟ من غَشَّ فليسَ منِّي (مسلم:٩٤٧) ؛ ومن التحديات التي تواجه إدارة الأوقاف في دول الجزيرة العربية هو كيفية زيادة الشفافية لأموال الوقف وتصرفاته (العمر-٢: ٦٠٤) ، ومن تجارب الإفصاح المناسبة ما ينص عليه قانون الأوقاف في بروناي دار السلام باب رقم ٧٧ من قانون المجلس الديني ومحاكم الأوقاف (فقرة ١٠٧)، والذي يتطلب أن يصدر مجلس الأوقاف تقريراً عن جميع نشاطاته في الجريدة الرسمية ، مع ميزانية أموال الوقف للعام المنصرم ، وقائمة الدخل ، والمصروفات ، وقائمة بالأملاك والاستثمارات ، موضحاً سعر التكلفة والقيمة التقديرية (حاكي: ٤٤٥)؛ كما يقوم المجلس الوقفي الإسلامي في ماليزيا - وحرصاً على الشفافية - بنشر قائمة بجميع الممتلكات التي تحت إداراته (ذو الكفل: ١١٧) .

أما المساءلة فهي: تركز في حوكمة المؤسسات على أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم ، وبأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة الذاتية ، ويتم ذلك من خلال وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة للمسؤولين عن إدارة الموارد في المؤسسة ، بما فيهم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

ومن مبادئ الإسلام المحاسبة والمراقبة ، كما قال تعالى: ﴿ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ ﴿٢٤﴾ ﴾ (الصافات:٢٤) وكما هو الحال عندما حاسب الرسول ﷺ ابن اللتبية عندما جاء بصدقات بني أسد ، حيث صح أنه استعمَل رسولُ الله ﷺ رجلًا من الأَسْدِ على صدقاتِ بني سُلَيمٍ ، يُدعى ابنَ اللُّتبِيَّةِ ، فلما جاء حاسَبَه (البخاري:١٥٠٠) ؛ وفي

تطبيق مبدأ المساءلة فإن بعض الآراء الفقهية تدعو: أن يكون مجلس النظار والإدارة التنفيذية ضامنين في بعض التصرفات على الوقف، ويرى محمد سلطان العلماء: أن الناظر يضمن إذا قصر في الحفظ، أو لم يأخذ الاحتياطات اللازمة للحفظ (سلطان العلماء:٣٢٥) مثل تطبيق قواعد الحوكمة ، وذكر ابن عرفة رحمه الله : أن الضمان على الناظر إذا قام دليل على تفريطه (الونشريسي: ٧/ ٢٢١) ، وبالتالي فإن الناظر يضمن في مسائل معينة ولا يضمن في مسائل أخرى .

أما العدالة فتركز في حوكمة المؤسسات على أن يحظى كل المتأثرين بأعمال المؤسسة في الحقوق والالتزامات والمعاملة ، بالمساواة من قِبل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية .

ومن مبادئ الإسلام العدل ، حيث أنزل سبحانه وتعالى الميزان وهو العدل في القلوب وفي معاملات الناس (ابن تيمية:١٢/ ٢٤٩). وحث على خُلق العدالة، كما قال تعالى: ﴿ ۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِ ﴾ (النساء:٥٨) وَالْعَدْل مع الْخَلْق فَبَذْل النَّصِيحَة ، وَتَرْك الْخِيَانَة فِيهَا قَلَّ وَكَثُرَ (القرطبي:١٠/ ١٢٢-١٢٣).

أما مفهوم المسؤولية في حوكمة المؤسسات فيرتكز على أساس قيام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية باتخاذ القرارات المناسبة ، وتطبيقها في بيئة العمل ، على المستويين الداخلي (المديرين والموظفين) والخارجي (تقديم الخدمات والمجتمع والمتأثرين بأعمال المؤسسة)؛ كما أن من متطلبات المسؤولية أنه يطلب من أعضاء مجلس الإدارة القيام بواجباتهم بشرف واستقامة ونزاهة.

ومن مبادئ الإسلام التركيز على القيام بالمسؤولية ، كما قال الله تعالى: ﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌۚ إِنَّ ٱلسَّمْعَ وَٱلْبَصَرَ وَٱلْفُؤَادَ كُلُّ أُوْلَٰٓئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْـُٔولًا ﴿٣٦﴾ ﴾ (الإسراء: ٣٦)، كما قال ﷺ: كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها ، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته، قال وحسبت أن قد قال: والرجل راع في مال أبيه ومسؤول عن رعيته، وكلكم راع ومسؤول عن رعيته (البخاري: ٨٩٣)؛ ومن ذلك أداء العمل بالمهنية المطلوبة، كما قال ﷺ : الخازن المسلم الأمين الذي ينفذ ، وربما قال : يعطي ما أمر به كاملاً موفراً طيب به نفسه فيدفعه إلى الذي أمر له به أحد المتصدقين (البخاري: ١٤٣٨).

ومن المفاهيم الأساسية في حوكمة المؤسسات هو مفهوم تعارض المصالح ، حيث تشترط معظم التشريعات والمواثيق الدولية أهمية ضمان عدم وجود أي تعارض للمصالح في أي قرار ، أو إجراء يقع على عاتق صاحب المصلحة ، وقد ركز القسم الثاني في "المدونة الدولية لقواعد سلوك الموظفين العموميين"على عدم استغلال السلطة لخدمة المصالح الشخصية والخاصة ، وعلى ضرورة الإفصاح أو الإعلان عن الأعمال التجارية والمالية التي قد ينشأ عنها تضارب في المصالح ، كما ركزت على ضرورة حظر استخدام المال العام للمصالح الشخصية ، وأكدت على ضرورة منع الموظف من استغلال الوظيفة أو المنصب الذي كان يشغله بوجه غير سليم .

ومن مبادئ الإسلام البعد عن تعارض المصالح ، حيث حث الإسلام ولي اليتيم أو الناظر على الوقف على الأكل بالمعروف ، كما قال تعالى: ﴿ وَلَا تَأْكُلُوهَآ إِسْرَافًا وَبِدَارًا أَن يَكْبَرُواْۚ وَمَن كَانَ غَنِيًّا فَلْيَسْتَعْفِفْۖ وَمَن كَانَ فَقِيرًا فَلْيَأْكُلْ بِٱلْمَعْرُوفِۚ فَإِذَا دَفَعْتُمْ إِلَيْهِمْ

أَمْوَٰلَهُمْ فَأَشْهِدُوا۟ عَلَيْهِمْ ۚ وَكَفَىٰ بِٱللَّهِ حَسِيبًا ﴿٦﴾ ﴾ (النساء: ٦) ؛ كما منعت الأحكام الشرعية ناظر الوقف من إتيان بعض التصرفات على الوقف والتعامل معه إلا بإذن القاضي ، مثل تأجير الوقف لنفسه.

ومن المفاهيم الأساسية في حوكمة المؤسسات انتفاع جميع المتأثرين بأعمال المؤسسة، بحيث يتم ضمان المعاملة المتساوية لجميع المتأثرين بأعمال المؤسسة ، بما فيها الموظفون والمديرون وغيرهم من أطراف أخرى ، بحيث يتم القضاء على التمييز، وإرساء بيئة واضحة يسهل معها توقع ما سيحدث فيها ، وتفضي إلى تخطيط تنموي طويل المدى ؛ ومن ذلك تشجيع مشاركة المتأثرين بالمؤسسة على النصح ، وعن الإبلاغ عن أي ممارسات غير راشدة ؛ و تهتم حوكمة المؤسسات بتشجيع العاملين في المؤسسة على إبداء آرائهم، وقلقهم حول بعض الممارسات غير الرشيدة ، من خلال إنشاء نظام محدد لعملية الشكاوى ، والآليات التي يمكن اتباعها لحماية الأطراف ذات المصالح وتشجيعها – خاصة العاملين – للإبلاغ عن أية معاملات غير أخلاقية ، أو غير قانونية ، تمارس في المؤسسة مثلاً .

ومن مبادئ الإسلام انتفاع جميع المتأثرين بإعمال المؤسسة ، بحيث لا يكون هناك ضرر ولا ضرار، كما أن من مبادئ الإسلام الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر من قبل العاملين في مؤسسة الوقف ، عند اطلاعهم على أي معاملات غير صحيحة ، سواء بمنعها أو إعلام المسؤولين عنها ؛ كما تدل بعض الآراء الفقهية على أهمية مشورة الموقوف عليهم أو المنتفعين منه ، مثل أهل المسجد في أي قرارات رئيسية تمس الوقف ؛ ومما يعين على حماية مصالح جميع المتأثرين بالوقف إشراك الموقوفين في التعرف على مقومات اتخاذ القرار في المؤسسة الوقفية ، والتي تشابه ما تحرص عليه قواعد الحوكمة

في هذه الشركات ، من حيث الاهتمام بحقوق الأقلية من المساهمين وعدم تهميشهم (Singam: ٣٤٢) ، وفي هذا الإطار فقد حرص نظام الحوكمة في بيت الزكاة على مراعاة تحديد أصحاب المصالح ، ومراعاة مصالح كافة الذين لهم ارتباط بالمؤسسة ، سواء من داخلها أو من خارجها (الياسين:١٨٣).

ومن المفاهيم الأساسية في حوكمة المؤسسات معرفة المخاطر وحسن إدارتها ، كما أظهرت الأزمة المالية العالمية لعامي ٢٠٠٨ -٢٠٠٩ أن عدم وجود قواعد لإدارة المخاطر وقواعد للحوكمة في المؤسسات المالية ، وخاصة على مستوى المجلس ، يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في تعثر المؤسسات المالية في الأزمة (Ard & Berg:٢)، كما أن الاهتمام المتزايد بإدارة المخاطر دافع للمؤسسات الوقفية في إنشاء إدارة مخاطر لكل مؤسسة وقفية (الصلاحات-١ :١٧١) .

ومن مبادئ الإسلام حفظ الأموال وعدم إضاعتها ، كما قال تعالى: ﴿ وَلَا تُؤْتُوا۟ ٱلسُّفَهَآءَ أَمْوَٰلَكُمُ ٱلَّتِى جَعَلَ ٱللَّهُ لَكُمْ قِيَٰمًا ﴾ (النساء:٥)، وعرف الفقهاء المخاطرة وأبعادها ، فقال ابن تيمية رحمه الله: ومن تدبر الأصول تبين له أن المساقاة والمزارعة والمضاربة أقرب إلى العدل من المؤاجرة ؛ فإن المؤاجرة مخاطرة والمستأجر قد ينتفع وقد لا ينتفع بخلاف المساقاة والمزارعة فإنهما يشتركان في الغنم والغرم فليس فيها من المخاطرة من أحد الجانبين ما في المؤاجرة (ابن تيمية:٢٠/ ٣٥٦) ؛ و في الإسلام هناك نوعان من المخاطرة (ابن القيم :٢/ ٣١٨) أولهما: المخاطرة المشروعة، وهي: مخاطرة التجارة والمعاملات المقبولة شرعاً. وثانيهما: المخاطرة المحرمة، وهي: تشمل ما كان مخالفاً لأحكام الشريعة ، مثل: الغرر، وهي مخاطرة غير مشروعة ، حيث نهى رسول الله ﷺ عن بيع الغرر، ومن ذلك الميسر، الذي يتضمن أكل المال بالباطل، وبيع الملامسة،

والمنابذة وحبل الحبلة ، وبيع الثمار قبل بدو صلاحها ، وغيرها من البيوع المبنية على الغرر والغش.

ومن المفاهيم الأساسية في حوكمة المؤسسات الرشد في القرارات من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، فعلى مستوى المجلس يمكن إعادة تكوين المجلس ، بحيث يحتوي على أعضاء يضيفون مهارات جديدة يحتاجها المجلس ، مثل : توضيح المسؤوليات بين المجلس والإدارة التنفيذية ، وتقويم أداء المجلس من خلال تنظيم أعماله وأوراقه ، واستخدام لجان المجلس لعمل تحليل معمق للقضايا التي تواجه المؤسسة قبل عرضها على المجلس ، ومراجعة قواعد التعيين في المجلس لضمان وجود مجلس قادر على إدارة المؤسسة ، ومن الرشد في القرارات الفعالية هي توفر القدرة على تنفيذ الأنشطة والمشاريع ، بحيث تتوافق وتطلعات الواقفين والموقوف عليهم وجميع المتأثرين بمؤسسة الوقف .

ومن مبادئ الإسلام الرشد و الصلاح في التصرفات ، والتي تعتبر من أساسيات القيم الإسلامية؛ والرشد: عبارة عن حسن التصرف في أمور الوقف (قدري باشا: ٣٠٨) كما قال تعالى : ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا ﴿٦٧﴾ ﴾ (الفرقان:٦٧)، وجعل سبحانه وتعالى طلب الرشد هو ديدن المسلم، كما قال تعالى: ﴿ وَٱذۡكُر رَّبَّكَ إِذَا نَسِيتَ وَقُلۡ عَسَىٰٓ أَن يَهۡدِيَنِ رَبِّي لِأَقۡرَبَ مِنۡ هَٰذَا رَشَدٗا ﴿٢٤﴾ ﴾ (الكهف:٢٤)، أي إذا سئلت عن شيء لا تعلمه فاسأل الله تعالى فيه وتوجه إليه في أن يوفقك للصواب والرشد في الأمور كلها (ابن كثير:٢/ ٤١٥) ، ومن ذلك : الحرص على تطبيق مبدأ الشورى في طرق اتخاذ القرار في مجلس النظارة، وكذلك التواصل مع المتأثرين من نشاطات الوقف، بما يحقق معرفة المستفيدين من

الوقف باتجاهاته المستقبلية، وفعالية اتخاذ القرار وسرعته، والتعاون والتشارك مع المؤسسات الوقفية الأخرى وغيرها ، ودعم العمل الوقفي المشترك .

ومن المفاهيم الأساسية في حوكمة المؤسسات التحكم والرقابة ، وذلك من خلال تقوية نظام إدارة المخاطر ، وتطوير التدقيق الداخلي، وتطوير الإدارة المالية وأدوات رقابتها ، واستخدام نظم الكمبيوتر، ووجود نظام للتعاقب القيادي ، وتطوير تقارير الرقابة وخاصة المخاطر ، وتحسين الشفافية ، والتواصل مع المساهمين .

ومن مبادئ الإسلام تعميق الرقابة، ومن ذلك المحاسبة ، حيث حاسب الرسول ﷺ ابن اللتبية عندما جاء بصدقات بني أسد حيث صح أنه استعمَل رسولُ الله ﷺ رجلًا من الأَسْدِ على صدقاتِ بني سُلَيمٍ ، يُدعى ابنَ اللُّتبِيَّةِ ، فلما جاء حاسَبَه (البخاري:١٥٠٠) ؛ ويرى ولد البراء : أنه لا بد من وضع الأساليب التي تمنع النظار من ممارسة بعض الأفعال ، كعدم توفير الشفافية في التصرفات المالية ، أو تقديم معلومات غير صحيحة أو غيرها (البراء: ٣٣٦) ، كما أن من وسائل الرقابة أن يكون المجلس والإدارة التنفيذية ضامنين لأي أخطاء جسيمة.

الخلاصـــة :

أظهرت الأزمة العالمية المالية أهمية المرجعية الإسلامية في استنباط قواعد الحوكمة الملائمة للمؤسسات المالية الإسلامية ، كما أظهـرت أهميـة تقـصي الرؤيـة الإسـلامية لكيفية التعامل مع إدارة المال أياً كانت صفته ، مثل الأوقاف ، وكذلك التعامل ضمن منظومة قيم وأخلاق محددة .

وقد تناول هذا الفصل بداية بروز مفهـوم الحوكمـة ، وذلـك لـصدور القواعـد البريطانية لحوكمة الشركات ، يلي ذلك حوكمة الشركات الصادر عن منظمـة الـدول التعاون الاقتصادي والتنمية ، كما استعرض هذا الفـصل جهـود الحوكمـة في الـدول الإسلامية ، والتي لازالت دون مستوى الطموح ، ولكن هناك تنـامٍ في الاهـتمام بهـا ، وبحسن تطبيقها ، كما تطرق هذا الفصل إلى ممارسات الحوكمة في المؤسسات الدولية وأهم الدروس المستخلصة ، كما تم تحليـل قواعـد الحوكمـة في المؤسـسات الخيريـة ، وكذلك قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية الإسـلامية ، بغـرض التعـرف عـلى أهـم المبادئ التي يمكن الاستفادة منها في استنباط قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف ، لكونها لها صفتان متشابهتان ، وهما أنهما مؤسسة إسلامية ، وكـذلك ماليـة ، كـما تطـرق هـذا الفصل إلى تجربة حوكمة المؤسسات والـشركات في دول مجلـس التعـاون الخليجـي ، لكونها البيئة الحاضنة التي تعمل من خلالها مؤسسات الوقف ، كما أن معظـم العمـل الوقفي الحديث يتم من خلال مؤسسات ، وفي ختام الفصل تم تحليل مبادئ حوكمـة المؤسسات ، مثل : الشفافية ، والمساءلة ، والعدالـة والمـسؤولية والتركيـز عـلى القيـام بالمسؤولية ، وتعارض المصالح ، وتشجيع مشاركة المتأثرين بالمؤسـسة عـلى النـصح ، وعن الإبلاغ عن أي ممارسات غير راشدة ، ومعرفة المخاطر وحسن إدارتها .

إن معظم مبادئ الحوكمة لو تمعن المرء فيها لوجدها أنها تنبع من روح التشريع الإسلامي ، وخاصة فيما يتعلق بالأموال العامة والخيرية ، والذي غايته و أساسه المحافظة على المال وحمايته ، ودرء الفساد عنه ، ومنع سائر التصرفات غير الراشدة عنه، وهو أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية.

الفصـــل الرابـــع
واقع تطبيق قواعد الحوكمة في بعض مؤسسات الوقف وتحليل بعض فوائدها

تناول الفصل السابق تحليل اتجاهات الحوكمة في الإسلام وفي إدارة الأوقاف على مر العصور ، بينما سيتم التركيز في هذا الفصل على واقع الحوكمة في بعض مؤسسات الوقف في العصر الحديث ، وتحليل بعض الفوائد المرجوة من تطبيق قواعد الحوكمة فيها ، وكما تم بيانه فإن أساس الحوكمة والدافع لها هو كيفية حماية مصالح المتأثرين من أعمال المؤسسة ، مثل ملاك المؤسسة أوالمساهمين في الشركات ، أياً كانت نسبة مساهمتهم ، وهذا التحدي الذي يواجه المؤسسات من حيث كيف تزدهر أعمال المؤسسة مع الفصل بين الإدارة والملكية ، هو الأمر نفسه يواجه مؤسسة الوقف ، من حيث الفصل بين مجلس النظارة والإدارة التنفيذية (الإدارة التنفيذية في الشركات) وبين الواقفين والموقوف عليهم (المساهمين) مع استمرار نمو مؤسسة الوقف وتحقيقها لأهدافها .

إن الدور الريادي الذي تقوم به المؤسسات الوقفية ، وتقديمها لخدمات جليلة للفئات المحتاجة ، وتنفيذها المشاريع التنموية منذ نشأتها في صدر الإسلام ، والذي نسأل الله له الديمومة والتطور ، لابد من حفظه من خلال الارتقاء بها في شتى المجالات ، بما فيها حسن إجراءاتها ، والتزامها بأحكام الشريعة ، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمالية ، ولعل أحد الممارسات الحديثة في تطوير المؤسسات الوقفية هو ترشيد طرائق اتخاذ القرارات فيها ، وذلك من خلال تطوير مبادئ الحوكمة

ووضع الإجراءات الكفيلة بتطبيق قواعدها وإجراءاتها التفصيلية في المؤسسات الوقفية.

وتنبع الحاجة لتطبيق قواعد الحوكمة لدى المؤسسات الوقفية مع حداثة هذا المفهوم ، من أن مبادئ ديننا الحنيف تحثنا بداءة على القيام بالعمل الصالح الرشيد ، إذ هي وظيفة الرسل جميعاً ، كما قال المولى في كتابه الكريم : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلرُّسُلُ كُلُواْ مِنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَٱعۡمَلُواْ صَٰلِحًا ﴾ (المؤمنون ٥١)، وقوله تعالى : ﴿ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴿٢٦﴾ ﴾ (القصص ٢٦) ، كما حثنا رسولنا الكريم على الإتقان في العمل بقوله: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه "(الجامع:١٨٧٦) ، وحيث إن نموذج عمل المؤسسة الوقفية يقوم على أساس العلاقة الوطيدة ، والثقة المتبادلة بين الواقفين والمتأثرين بتصرفات المؤسسة الوقفية والموقوف عليهم من جهة ، وبين مجلس النظارة والإدارة التنفيذية والذي يدير الأوقاف نيابة عنهم من جهة أخرى ، فإنه من الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة والإتقان ، وهي أساس قواعد الحوكمة ، في ممارسات مؤسسة الوقف وجميع نشاطاتها .

كما أن منافع حوكمة الأوقاف والتي تقوم على تحديد العلاقة والعدالة فيها بين الواقفين ، والموقوف عليهم ، ونظار الوقف ، والمتأثرين بالوقف ، وولاة الأمر، يمكن أن ينتج عند تطبيقها زيادة في ريع الوقف إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل ، عن طريق تحسين أداء استثمارات مؤسسة الوقف ، وكذلك ترشيد اتخاذ القرارات في جوانب صرف الريع ؛ وستسعى الدراسة في هذا الفصل إلى اقتراح مبادئ الحوكمة من خلال ترتيب العلاقات بين هذه المجموعات (الواقفين ، والموقوف عليهم ، ونظار الوقف ، والمتأثرين بالوقف ، وولاة الأمر) وتفعيل الإجراءات والتحكم وآليات

الرقابة في مؤسسة الوقف وفق مبادئ وأسس واضحة ، بهدف تطوير أداء مؤسسة الوقف ، مع سيادة الشفافية والإفصاح والمسؤولية اتجاه المتأثرين بمؤسسة الوقف، وقد يكون من المناسب أولاً التذكير بتعريف حوكمة الأوقاف : بأنه مجموعة من العمليات والهياكل والإجراءات التي يتم تطبيقها بغرض تعظيم آثار مؤسسة الوقف ، من حيث تنمية استثمارها ، وحسن توزيع ريعها ، مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع المتأثرين فيه.

ومما يؤكد أهمية الاتجاه المتزايد نحو تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف قيام العديد من المؤسسات التنموية ، والحكام ، وكبار رجال الأعمال بتكوين أوقاف مالية ضخمة ، مما يتطلب وجود قواعد للحوكمة لحسن لإدارتها ، فمن ذلك وقف البنك الإسلامي للتنمية للتضامن الإسلامي ، والذي يصل رأس ماله إلى عشرة مليارات دولار، و مؤسسة زايد بن سلطان الخيرية في دولة الإمارات العربية المتحدة والتي تأسست عام ١٩٩٢م ، والتي بلغ رأس مالها مليار دولار أمريكي ، ينفق من ريعه على أهداف المؤسسة الخيرية ، ومن ذلك وقف مؤسسة الملك فيصل الخيرية في المملكة العربية السعودية ، والذي بلغ رأس ماله مليار دولار، ومن ذلك وقف وهبي كوج في تركيا (Cizakca -١:٦٣)، والذي بلغ رأس ماله ٤٠٠ مليون دولار وغيرها من الأوقاف النقدية ؛ كما أن هناك أوقافاً مالية مشابهة متنامية في قطر و في دبي ، مثل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم ، والتي أسست في عام ٢٠٠٧ م ، والتي تهدف إلى تنمية جهود التنمية العربية الإقليمية في تطوير الرصيد المعرفي للمنطقة ، حيث تم تخصيص وقف يبلغ ١٠ مليارات دولار لتمويل مشاريع المؤسسة ، وذكر بعض الأمثلة يغني عن الكل .

كما ذكر في الفصل السابق فإنه من الأمور المهمة كيفية تفعيل بعض مبادىء الحوكمة لتساعد على حسن إدارة الأوقاف ، مثل الاتجاه نحو نظام التولية الجماعية ، ووضع الضوابط المناسبة لذلك ، وكذلك حسن إدارة الناظر ووجود سياسات وإجراءات واضحة لمحاسبة النظار في أدائهم الاستثماري وعزلهم ، وإدارة المخاطر وغيرها من المبادئ ، كما أن أي قواعد للحوكمة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه مؤسسات الوقف في العصر الحديث في تبني نظام الحوكمة وتطبيق قواعدها ، وخاصة في مجال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، فالتحدي الأول هو كيف تستطيع مؤسسة الوقف أن تطور الحوكمة فيها لتتلاءم أو لا تخالف القواعد الشرعية للوقف ، وقانون إنشاء مؤسسة الوقف واللوائح الصادرة في هذا الشأن ، وفي هذا الإطار يمكن التوضيح كما تم ذكره في الفصل الثالث أن معظم قواعد الحوكمة العالمية إن لم يكن جميعها لا تخالف الأحكام الشرعية ، حيث أكد محمد إسحاق وماريا بهتي وآخرون تطابق مبادئ الحوكمة مع أحكام الشريعة (Bhatti and Bhatti; ٢٠١٠) (الشاعر:٢٠١٣ م) (مشعل:٢). كما اقترحت الباحثة نوال قاسم و آخرون الحاجة إلى وجود إطار تفصيلي يستفيد من قواعد الحوكمة التقليدية ، مع محاولة دمجها مع القواعد الشرعية (Kasim et al: ٣٣٧)، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يتفق مع مراد ولي الأمر في حسن إدارة المؤسسات الوقفية .

أما التحدي الثاني فهو من سيبادر بالبدء لتطوير نظام الحوكمة ، هل هو ولي الأمر؟ أم مجلس النظارة ؟ أم المتأثرون بالوقف؟ أم مؤسسات المجتمع المدني ؟ أم مجموع هذه الأطراف؟ لضمان حسن سير المؤسسات الوقفية التي تعمل في المجتمع ؟ فمثلاً بينما في الشركات هناك مطالبة مستمرة من المساهمين لمراقبة مجلس إدارة الشركة في تطبيق

قواعد الحوكمة ومحاسبة المسؤولين فيها من خلال الجمعيات العمومية ، إلا أنه في مؤسسة الوقف فإن الواقفين(وهم يمثلون المساهمين في الشركات) قد يكون معظمهم إن لم يكن جميعهم قد انتقلوا إلى رحمة الله ، كما أن الموقوف عليهم عاجزون عن المحاسبة كما يظهر من الواقع العملي ، مما يجعل نظام حوكمة الأوقاف مطلباً أساسياً لا بد من تحقيقه ، حتى لو غاب الواقفون أو الموقوف عليهم .

أما التحدي الثالث فهو تحديد من يكون المسؤول عن متابعة تطبيق قواعد الحوكمة في حالة مؤسسة الوقف (مثل الجمعية العمومية والجهات الرقابية في حالة الشركات) ليتم تقديم تقرير الحوكمة إليها ومتابعة تنفيذ توصياتها ، ففي حالة مؤسسة الوقف فإنه ومع جود تشابه مع حالة الشركات حيث هناك انفصال الملكية عن الإدارة ، إلا أن مؤسسة الوقف لا يوجد مساهمون يمكن أن يمارسوا مهمة الرقابة والمحاسبة – من خلال الجمعية العمومية - على مجلس النظارة ، مما يولد ثغرات رقابية تتطلب تشدداً في تطبيق قواعد الحوكمة ، واقتراح أساليب جديدة للرقابة ، ويمكن التفكير في هذا الإطار في تشكيل مجلس أمناء من الواقفين والموقوف عليهم ، يراقب أعمال مجلس النظارة ، أو تعيين جهة حكومية مستقلة تراقب أعمال مؤسسة الوقف.

أما التحدي الرابع فإنه إلى حين التطبيق الشامل لقواعد الحوكمة فإن جزءاً من موارد مؤسسة الوقف ينبع من التبرعات و الأوقاف الجديدة ، وبالتالي فإن أي اتهامات بقصور مجلس النظارة في أداء واجباته قد يؤدي إلى نقص مواردها المالية ، مما يتطلب أن تعطى الأولوية في التطبيق لقواعد الحوكمة التي تحافظ على سمعة المؤسسة.

أما التحدي الخامس فهو قيام مؤسسة الوقف في جانب بالعمل الاستثماري لتطوير أعيان الوقف ، وفي جانب آخر فهي تقوم بعمل اجتماعي خيري من خلال

توزيع الريع ، وهذا يتطلب قواعد مختلفة من الحوكمة ، كما أنه يجعل من الصعوبة إدارة هذين النشاطين معاً.

أما التحدي السادس فهو عدم وجود معايير محاسبية وقوائم مالية متفق عليها ، يمكن مقارنة أداء مؤسسة الوقف وتقويم مدى الالتزام بالحوكمة ، كما لا يوجد التزام شرعي أو تشريعي لدى مؤسسة الوقف بتطبيق قواعد الحوكمة ، مما قد يقلل من جدية الالتزام بها.

ولكن هذه التحديات إن تأكد وجودها لا تمنع من البدء بتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف آخذين بعين الاعتبار هذه التحديات ووسائل مواجهتها ، وأما إذا كانت مؤسسة الوقف مؤسسة عامة فيمكن الاسترشاد بتوجهات الحوكمة المناسبة ، والتي أعدها معهد المحاسبين القانونين للمالية العامة ، والمحاسبة ، والفيدرالية الدولية للمحاسبين للمؤسسات العامة ، حيث تنص أنه لا بد من تحقيق الفاعلية في الترتيبات الآتية : تحديد النتائج المتوقعة من المؤسسة من حيث المصالح الاقتصادية والاجتماعية ، وتحديد أساليب التدخل المناسبة لتحقيق أفضل النتائج المتوقعة ، وتطوير قدرة المؤسسة العامة وخاصة الكفاءة القيادية والأفراد ، وإدارة المخاطر وتقويم الأداء من خلال نظام تحكم داخلي ، وإدارة مالية عامة قوية ، وتطبيق أفضل الممارسات في الشفافية ، وإعداد التقارير والتدقيق وتحقيق المسؤولية الفاعلة (CIPFA & IFAC:٥) .

٤ - ٢ : العوامل الداعية لتطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف:

ويتوقع أنه في حالة مؤسسة الوقف ، أن تقدم حوكمة الوقف مجموعة من الإجراءات والترتيبات التي تحكم العلاقة بين المجموعات الآتية : أعيان الوقف واستثماراته (الموقوف) ، والمتبرع (الواقف) ، ومجلس النظارة والإدارة التنفيذية

(الناظر) ، والنظام الأساسي وشروط الوقف والقوانين (حجة الوقف) ، والمستفيد من خدمات مؤسسة الوقف (الموقوف عليهم) ، والجهات الرقابية (إذا كان الوقف مؤسسة حكومية أو خاضع لرقابتها) ؛ وهذه القواعد التي تنظم العلاقة بين هذه الجهات مع إمكانية بروز تعارض مصالح بينها أحياناً، يتوقع أن تؤدي إلى حفظ مؤسسة الوقف وترشيد قراراتها ، وهذا الأمر مهم ، لأن بعض الدراسات ذكرت أن من أسباب حدوث الفساد في الأوقاف هو عدم رشد الإدارة ، وغياب قواعد الحوكمة، وعدم الالتزام بالأخلاق والقيم ، وغياب المعرفة ، وفقدان الشفافية (Ibrahim et al :٤٥٠) ؛ كما أن التحليل التاريخي لمسيرة مؤسسة الوقف يظهر أن هنالك العديد من الأسباب والعوامل التي تحث أهل الحل والعقد على تبني قواعد الحوكمة لمؤسسات الوقف ، ومنها ما يلي:

١- كثرة الانتقادات الموجهة إلي مؤسسة الوقف ، والشكاوى المرفوعة ضدها ، وتصرفاتها المخالفة لشروط الواقفين (محمد قدري:١٥-١٦) (عبدالله: ٣٤٤)، ومن ذلك عدم المحافظة على شروط الواقفين ، حيث جرى ضم الممتلكات الوقفية إلى بعضها البعض ، وجعلها وعاءً واحداً دون تفرقة أو تحديد لدور كل وقف وشروطه ، كما حدث في مصر (أبوزهرة:٣٨٨) (غانم:٣٦٥).

٢- أهمية التوازن في تحقيق مصالح المتأثرين بمؤسسة الوقف ، وخاصة الموقوف عليهم ، بحيث تتم العدالة في توزيع أنصبتهم ، مما يتطلب وضع قواعد للحوكمة ، لتفادي أي تجاوزات قد تحدث ، ولتأكيد الشفافية والعدالة في التصرفات ، فالأوقاف في عهد الدولة العثمانية كانت مصدراً للعديد من

المظالم على الفلاحين والمزارعين من قبل النظار عليهم ، مما جعلهم يحتمون بسلطة الدولة في مواجهة عمليات الاستغلال المختلفة ، التي يقوم بها القائمون على الوقف ، ومن الظلم الذي حدث تسلط النظار على الأوقاف الذرية وحرمان المستحقين بشتى الأسباب ، كما حدث في عهد المماليك (أمين:٢٩٤) . ومن ذلك أيضاً استخدام الأوقاف لحرمان بعض الذرية من حقهم من الميراث ، كما لوحظ تزايد حدة الخلافات بين المستحقين سواء في مصر (أبوزهرة : ٣٠ – ٣١) (قدري باشا :١٥-١٦) أو فلسطين (عبدالكريم : ٢٠٦) ، وبالتالي فإنه من الأمور التي تحققها قواعد الحوكمة هي ترسيخ العدالة ، والبعد عن الظلم في التعامل مع الموقوف عليهم .

٣- أهمية الاستماع إلى آراء المتأثرين بالوقف وشكاويهم ، حيث إن هذه الشكاوى والاقتراحات من المتعاملين والمتأثرين بمؤسسة الوقف هي أفضل قياس لمستويات تقديم الخدمة ، والتعرف على مجالات تطوير الخدمة ، كما أن من هذه الأسس هو قياس مدى توفر الخدمة وفاعليتها .

٤- الحاجة إلى تحسين الصورة الذهنية والسمعة لمؤسسة الوقف والتي ترسخت في أذهان عموم الناس – عبر التاريخ – نتيجة لسوء إدارة بعض النظار وفسادهم، وتسلط الدولة على الأوقاف ، كما أن مؤسسة الوقف في سعيها لاستقطاب أوقاف جديدة لا بد أن تحرص على تكوين السمعة المؤسسية الإيجابية من خلال تطبيق قواعد الحوكمة ، كما تتكون السمعة المؤسسية نتيجة لرضا المتعاملين عن الخدمات التي تقدمها ، والثقة فيها .

٥- الحاجة إلى القضاء على سوء إدارة مجلس النظارة ، حيث إن ذلك جعل من

المهم التركيز على قواعد الحوكمة ، وذلك لحماية حقوق جميع المتأثرين بالوقف، وسوء إدارة مجلس النظارة لا تؤثر فقط على المستفيدين من مؤسسة الوقف ، بل تؤثر أيضاً على الأوضاع المعيشية والإنسانية لجميع المنتفعين ، وبالتالي له تأثير على المجتمع ككل ، ويؤكد ذلك سوء إدارة النظار والمتولين للأوقاف التي تحت مسؤوليتهم (أمين:٢٤٦-٢٩٤) نظراً لغياب القواعد المنظمة ، وغياب الرقابة على أداء النظار، ففي مصر (أبوزهرة:٢٩-٣٠) ولبنان (يكن :٢٢١) كثرت شكاوى الناس من سوء المتولين للأوقاف ، وعدم اهتمامهم بها ، كما ازدحمت المحاكم في الدول العربية بقضايا سوء الإدارة من قبل النظار ، مما أدى إلى كثرة التذمر من سوء إدارة الأوقاف ، وخاصة الأهلية منها (غانم:٤٩٤-٥١٠) ، كما برزت ظاهرة الفساد المؤسسي في إدارات الأوقاف ، بالإضافة إلى فساد الناظر الفردي (غانم-١ :١٠٣) ، كما أن الشكاوى من فساد النظار زادت حتى في البلاد غير العربية مثل ماليزيا (Al-Habshi: ١٠) أو تركيا (زاركون:١٥٨) ؛ ويرى أكثر الباحثين : أن معظم عيوب الأوقاف ناتجة عن سوء الإدارة (أبو زهرة: ٣٢٤،٣٦٢) (العاني:٢٣٢) (Ibrahim et al :٤٤٧) ، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى إعادة المصداقية إلى نظام الأوقاف ، وتأكيد دوره في تنمية المجتمع ، من خلال تقليل قضايا الفساد ، أو سوء استغلال السلطة المرتبطة بالممارسات السابقة .

٦- ضعف محاسبة النظارعلى تصرفاتهم ، لأن الذي يحلل كتابات الفقهاء يجد منهم الحرص على محاسبة النظار والتأكيد على قيامهم بالواجب الملقى عليهم

في حسن إدارة الوقف ، إلا أن الواقع العملي يظهر أنه لا يوجد نظام فعال للرقابة عليهم ؛ ويرى أبو زهرة : أن أحكام النظار ومحاسبتهم يجب أن لا تقام على فرض حسن الثقة ، بل يجب أن تقام على أساس الاحتراز من الخيانة وتوقيها قبل وقوعها(أبوزهرة:٣٦٠).

٧- رفع كفاءة نشاطات الوقف ودوره التنموي في صرف الريع ، من خلال ضمان نجاح المشاريع والأنشطة التي تتبناها مؤسسة الوقف ، بحيث لا تقلل من كفاءتها الممارسات الفاسدة أو سوء الإدارة .

٨- تقليل الفساد وعدم الرشد الناتج عن تعارض المصالح ، من خلال وجود قواعد للحوكمة تضمن عدم وجود تعارض مصالح في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية بغرض تحقيق مصالح شخصية ، حيث يجب النص على أن الناظر أو أقاربه لا يستفيدون مادياً أو معنوياً من أي قرارات أو تصرفات لمؤسسة الوقف ، كما يمكن النص على بنود محددة لا يجوز للناظر ممارستها ، مثل أن يشتري أو يستأجر شيئاً من مؤسسة الوقف ولو كان ذلك في المزاد العلني ، كما لا يجوز له أن يتعاقد معها ، سواء كان هذا التعاقد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

٩- تنمية فاعلية الاستثمار الوقفي ، حيث تدل الشكاوى المرفوعة في المحاكم ، وكذلك الحوادث التاريخية إلى ضعف الاستثمار من قبل النظار والمتولين ، مما أدى إلى تزايد الدعوة إلى إلغاء الوقف الأهلي أو الذري ، وأن تقوم الدولة بإدارة الأوقاف الخيرية (العمر:٦٤) .

وفي تحديد أسباب ضعف مؤسسات الوقف فإنه يمكن عزوها إلى عدة عوامل أساسية ، وهي:

أ- عدم تقييد سلطات مجلس النظارة فيما يتعلق باستغلال الوقف للمصلحة الشخصية ، وخاصة في مجال تعارض المصالح.

ب- عدم وضوح مكافآت مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، وعدم ربطها بأداء مؤسسة الوقف.

ت- ضعف كفاءة مجلس النظارة في الإشراف على أعمال مؤسسة الوقف ، وعدم استقلاليته وقلة استيعابه لمتطلبات العمل في مؤسسة الوقف.

ث- ضعف الإدارة التنفيذية المناط بها أداء الأعمال اليومية ، وعدم قدرتها على التعرف على ثغرات العمل ، وجوانب المخاطرة ، وتطوير الرقابة.

ج- قلة الإفصاح في المعلومات ، وعدم الشفافية في البيانات الأساسية.

ح- عدم مشاركة المتأثرين من مؤسسة الوقف في توجيه سير المؤسسة بالنصيحة والرأي.

وقد يتساءل سائل: ما الحاجة إلى تطبيق قواعد الحوكمة ؟ وخاصة مع إمكانية ارتفاع الكلفة المالية لتنفيذها ؟ وزيادة العبء الإداري على مؤسسة الوقف من تطبيقها؟ وفي توضيح ذلك فإن تطبيق قواعد الحوكمة يعود بالعديد من المزايا والمنافع على مؤسسة الوقف ، كما سيتم ذكره بالتفصيل ، منها : عدالة القرارات التي يتخذها مجلس النظارة ، وتعطي المتأثرين بأنشطة مؤسسة الوقف الثقة فيها مما يساعد على تنامي الإقبال على عملية الوقف لديها من قِبل الجمهور، كما أن من منافعها التأكد من متابعة الناظر في إدارة المهام المناطة به شرعاً ، وتحقيق الشفافية مع ذرية الواقف سواء كان وقفاً

ذرياً أو خيرياً ، كما أن ذلك الأمر يزداد أهمية إذا كان الناظر على الوقف مؤسسة حكومية ، حيث يجب عليها تطبيق قواعد الحوكمة لتحقيق الإفصاح المنشود ، ولقياس أداء المؤسسة الحكومية الوقفية ، ولتفعيل الرقابة الشعبية ؛ كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يؤدي إلى تحقيق مبدأ المقارنة بين المؤسسات الوقفية في الدول الأخرى ، بحيث يساهم في تبادل التجارب الناجحة والدروس الناجعة في إدارة مؤسسة الوقف والمحافظة عليها .

٤ - ٣ تجارب مؤسسات الوقف في تطبيق الحوكمة:

عند تحليل آراء المعاصرين حول تطبيق قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف نجد أن بعض الدراسات ترى : أهمية خضوع المؤسسات الوقفية لقواعد الحوكمة لفوائدها العديدة ، حيث أكد الشاعر وآخرون: تطابق مبادئ الحوكمة مع أحكام الشريعة ، مع أهمية تطبيقها وفوائدها (Bhatti and Bhatti; ٢٠١٠) (الشاعر:٢٠١٣ م) (مشعل:٢). كما خلصت الباحثة نوال قاسم مع آخرين في بحثهم : حول مدى كفاية المبادئ الشرعية الحالية لحوكمة رأس المال ومؤسسات المال الإسلامية إلى الحاجة إلى وجود إطار تفصيلي ، يستفيد من قواعد الحوكمة التقليدية ، مع محاولة دمجها مع القواعد الشرعية (Kasim et al: ٣٣٧). وهذا التوجه مناسب لتطوير قواعد الحوكمة في مؤسسات الأوقاف ، حيث يمكن الاستفادة من قواعد الحوكمة العالمية مع بعض التعديلات المناسبة لمؤسسة الوقف ، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يتفق مع مراد ولي الأمر في حسن إدارة المؤسسات الوقفية ، هذا في جانب، وفي جانب آخر فإن عدم تطوير قواعد الحوكمة في أعمال مؤسسة الوقف من قبل الفقهاء ، أو عدم النص عليها لا يعني عدم الاستفادة من بعض أفضل الممارسات الفاعلة ، واقتباس الحكمة العالمية

في تطبيق قواعد الحوكمة ، بما يطور من مستوى الأداء في مؤسسة الوقف ، فالحكمة ضالة المؤمن ، وهذا ما تم الحرص عليه في هذه الدراسة .

ومع تعدد الآراء حول حاجة مؤسسات الوقف إلى وجود قواعد للحوكمة ، إلا أن الواقع العملي كما سيتضح من الفقرات السابقة ، يبرز أن معظم المؤسسات الوقفية لا تنص قوانينها على تحديد قواعد للحوكمة ، ولا تقوم بممارستها ، كما سيتم بيانها لاحقاً ، ولو تتبعنا تجارب المؤسسات المشابهة ، مثل الجمعيات الخيرية ، والدينية ، والشركات والمؤسسات المالية في الدول الغربية، - وذلك بتطبيق: مبدأ أن المعرفة عالمية وملك للبشرية - لوجدنا أن معظمها حريص على تطبيق قواعد الحوكمة ، وذلك لتعدد فوائدها ، كما تم ذكره في الفصل الثالث .

وفي التعرف على تجارب مؤسسات الوقف في تطبيق الحوكمة ، فقد تم التركيز على مجموعة مختارة من مؤسسات الوقف المتميزة، لكونها ممثلاً لمؤسسات الوقف في الوقت الحاضر، وتتكون عينة البحث من عدة مؤسسات وقفية لدراسة واقع الحوكمة فيها ، وذلك في عدة دول على النحو التالي:

١. الأمانة العامة للأوقاف – الشارقة .
٢. الإدارة العامة للأوقاف – قطر.
٣. االهيئة العامة للأوقاف – السعودية .
٤. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – السعودية .
٥. وزارة الأوقاف والمقدسات الإسلامية – الأردن .
٦. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – المغرب .
٧. إدارة الأوقاف السنية بوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – البحرين.

٨. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – سلطنة عُمان .

٩. وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – مصر.

١٠. هيئة الأوقاف المصرية – مصر.

١١. الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والوقف – دبي – الإمارات .

١٢. الأمانة العامة للأوقاف- دولة الكويت.

وللحصول على تجربة هذه الجهات في مجال الحوكمة ، فقد تمت مخاطبة الجهات المذكورة أعلاه من خلال المراسلات الرسمية، مع التذكير المستمر ، إلا أنه تعذر – بعد مرور أشهر - الحصول على استجابة ، أو ردود منهم تفي بالحاجة ، وتوفر المعلومات المطلوب الحصول عليها ، لذلك تم تعديل خطة الدراسة ، ليتم الحصول على هذه المعلومات من خلال تتبع المواقع الإلكترونية المتوفرة لبعض المؤسسات والإدارات الوقفية ، وتحليل تجاربهم ، واستنتاج مدى تطبيق قواعد الحوكمة في هذه المؤسسات ، وعليه فقد اعتمد تحليلنا في هذه الدراسة على دراسة المعلومات في هذه المواقع بغرض التعرف على مدى توفر الإطار العام للحوكمة ، ووجود المكونات الأساسية لتطبيق الحوكمة بالمؤسسات الوقفية ، مثل وجود دليل للحوكمة ، ووجود لجنة للحوكمة منبثقة من مجلس النظارة ، وتوفر لوائح وسياسات تنظم قواعد الحوكمة ، ودراسة أثر وجودها وتطبيقها في المؤسسات الوقفية حسب المواقع الإلكترونية المتوفرة لهذه المؤسسات ، وتفصيل المعلومات الواردة فيها ، ولتحقيق ذلك تم تحديد سبعة مواقع إلكترونية لعدد سبع مؤسسات وقفية في الدول التالية:

١- الأمانة العامة للأوقاف – دولة الكويت www.awqaf.org.kw

٢- مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر – دولة الإمارات العربية المتحدة – إمارة دبي. www.amaf.gov.ae

٣- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - الإدارة العامة للأوقاف – دولة قطر. www.awqaf.gov.qa

٤- الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف – دولة الإمارات العربية المتحدة – إمارة أبوظبي. www.awqaf.gov.ae

٥- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية - إدارة الأوقاف السنية – مملكة البحرين. www.sunniwaqf.org

٦- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – مملكة المغرب. www.habous.gov.ma

٧- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية – سلطنة عمان. www.awqafoman.net

ولم يتبين لنا من خلال استعراض هذه المواقع الإلكترونية وجود أي بيانات أو معلومات تدل على تطبيق لقواعد الحوكمة باستثناء مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بإمارة دبي في دولة الإمارات العربية ، حيث تم تزويدنا ببعض المعلومات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة من خلال الاتصالات الشخصية ، وتدل المعلومات التي تم الحصول عليها أن مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بدبي قامت بتطوير دليل وميثاق للحوكمة خاص بالمؤسسة ، حيث يحتوي على توثيق للمكونات الأساسية لقواعد الحوكمة ، والتي تمثل الأطر الأساسية لتنظيم وبيان السلوك الجيد في الإدارة لمؤسسة الوقف ، وضبط العلاقة بين الأطراف المعنية ، وقد تضمن الدليل على تعريف لمبادئ

الحوكمة ، ثم تطرق إلى نطاق تطبيق القواعد ومبادئ الحوكمة للأطراف المعنية من المجلس التنفيذي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، ثم حدد الدليل مسؤولية هذه الأطراف وصلاحياتها وسلطاتها ، كما أوضح الدليل دور الرقابة الداخلية ومسؤولياتها بالمؤسسة إلى جانب الرقابة الخارجية ، كما نظم الدليل علاقة اللجان المنبثقة من المجلس وحدد مسؤولياتها ومهامها ، وأنشأ لجنة الحوكمة ، ولجنة التدقيق ، ولجنة الاستثمار في عام ٢٠١٣ م ، إلى جانب تركيزه على بعض القواعد الأساسية في تجنب تعارض المصالح ، وسياسات الإفصاح عن تنفيذ البرامج الوقفية والأنشطة الاجتماعية ، والشفافية في الإعلان عنها .

وعدم وضوح تطبيق قواعد الحوكمة في بعض المؤسسات الوقفية لا يعني عدم قيام البعض منها بتطبيق بعض جوانب الحوكمة، فمثلاً تظهر تجربة الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت حرصها على تنمية جانب الحوكمة من خلال وضع استراتيجيات وسياسات خاصة بتوزيع الريع والاستثمار ، وجود مجلس إدارة يحقق التولية أو النظارة الجماعية ، بحيث يضم المجلس نخبة من الأهالي المستقلين وممثلي الجهات الحكومية ، ووجود لجان متخصصة مستقلة مثل لجنة التدقيق ، ولكن تحليل التقارير السنوية ومتابعة التصريحات الإعلامية لم تظهر وجود جهود واضحة لتطبيق قواعد الحوكمة ، كما تظهر تجربة الإدارة العامة للأوقاف في دولة قطراهتمامها بتطوير إدارة الوقف وانتهاجها لبعض مبادئ الحوكمة وإن لم يظهر موقعها الإلكتروني جهوداً صريحةً ودلائل محددة لتطبيق قواعد الحوكمة ، ومن أبرز الخطوات التي اتخذتها إدارة الأوقاف والتي تعطي دلالة على انتهاجها لبعض مبادئ الحوكمة هي المشاركة في إعداد قانون الوقف ، وإعداد اللوائح المالية للوقف ، والتعاقد مع بيت خبرة لتنظيم النظام

المحاسبي ومراقبته ، وإقرار نظم عمل متطورة في مجال تبسيط إجراءات العمل ، و بناء شبكة معلوماتية تفيد جميع أقسام الإدارة العامة للأوقاف ، وإيجاد تدقيق مستمر على تلك الأموال إلى جانب إنشاء لجنة تنمية الموارد الوقفية ، و إنشاء المصارف الوقفية الستة لكونها أوعية مالية لإرشاد الراغبين في الوقف ، وذلك من أجل تقديم الوقف في صورته الحقيقية بحلة معاصرة ، تستوعب جميع مجالات الحياة الاجتماعية ، كالتعليم والثقافة والصحة ، إلى جانب رعاية المساجد وخدمة كتاب الله والسنة النبوية وأعمال البر والخير .

ومثال آخر حول تطبيق جهود الحوكمة في وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد ومجلس الأوقاف الأعلى في المملكة العربية السعودية ، حيث إنه لم يتم اعتماد قواعد الحوكمة باعتباره أسلوبَ عمل ، حيث ذكر عدنان البار: عن أهمية إدخال بعض التعديلات على نظام الهيئة العامة لتنظيم الأوقاف في المملكة العربية السعودية ، بما يحقق المؤسسية والحوكمة الرشيدة لها ، وللجهات الرقابية الشرعية عليها (البار: ٣) ، إلا أن بعض قواعد الحوكمة متضمنة في مجموعة القواعد المالية والمحاسبية للأوقاف الخيرية (الشمري والعتيبي:٦).

أما وقف صندوق التضامن الإسلامي للتنمية والذي أنشأه البنك الإسلامي للتنمية في عام ٢٠٠٥ م على شكل وقف برأس مال مستهدف وقدره ١٠ مليارات دولار ، بغرض تنفيذ برامج رائدة مثل برنامج محو الأمية المهنية ، وبرنامج دعم التمويل الأصغر ، وبرنامج القوى المستدامة الداعم لاستقرار السكان وعدم هجرتهم، فهو ملتزم بقواعد الحوكمة التي تطبقها المؤسسة الأم (مجموعة البنك الإسلامي للتنمية) ؛ كما أن بعض الأوقاف الخاصة ، مثل : أوقاف الشيخ محمد بن عبدالعزيز

الراجحي في المملكة العربية السعودية ، والذي أنشئ في عام ١٤٢٩هـ ، انتهج مبدأ الحوكمة من حيث تشكيل اللجان المتخصصة في عملها ، كلجنة المراجعة الداخلية ، ولجنة الاستثمار ، ولجنة المكافآت والترشيح ، مما ساهم في تحقيق نمو كبير في أرباح الوقف.

كما يتبين أن الهيئة العامة للشؤون الإسلامية والأوقاف في دولة الإمارات العربية في إمارة أبو ظبي قد اتبعت بعض مبادئ الحوكمة، من حيث تشكيل مجلس إدارة من أعضاء مستقلين ذوي خبرة ، كما وضعت خطة استيراتيجية ، وسياسات عمل موثقة وواضحة ، فضلاً عن إنشاء مكتب للتدقيق الداخلي ، ومكتب للتخطيط الاستيراتيجي، وتقويم الأداء، والتميز المؤسسي يتبع رئيس الهيئة مباشرة، إلى جانب تحديد المهام والاختصاصات المناطة بمجلس الإدارة والإدارات التنفيذية ، وغايات المؤسسة وقيمها ، بالإضافة إلى الاهتمام بسياسات الجودة ، وسياسات المساءلة الاجتماعية ، وتعميمها على العاملين ، ونشرها في أدبيات المؤسسة ، وتعتبر إدارة الأوقاف والإشراف على أعمالها جزءاً أساسياً من اختصاصات الهيئة وإجراءاتها.

ومثال آخر حول تطبيق بعض جوانب الحوكمة في المؤسسات الوقفية في الوطن العربي ، منها : تجربة المملكة المغربية من خلال وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية ، حيث حدد المرسوم الملكي "الظهير الشريف" رقم ١.٠٠٣.١٩٣ الصادر في ٩ من شوال ١٤٢٤ (٤ من ديسمبر ٢٠٠٣) مهام مديرية الأوقاف بمختلف أقسامها ومصالحها بتدبير شؤون الأوقاف ، والقيام بإحصاء ممتلكاتها ، والعمل على صيانتها وتنميتها ، واتخاذ جميع الإجراءات الكفيلة بضمان مصالحها واستمرار بقائها ، ووضع الخطط والمشاريع للانتفاع بجميع إمكانيات الأوقاف ، طبقاً لأحدث الطرق وأنجع

الأساليب.

وقد أصدر مرسوم ملكي في ٢٣ من فبراير ٢٠١٠م يتعلق بمدونة الأوقاف التي تجمع كافة الأحكام الفقهية المتناثرة للوقف ، وتحسم التضارب في أموره المختلفة ، وتعيد تنظيم أحكامه القانونية شكلاً ومضموناً ، بما يضمن تقيده بأحكام الفقه الإسلامي، ويضفي عليه طابعاً عصرياً متميزاً ، بما يؤكد استقلالية الوقف والمحافظة على خصوصيته ، ونشرت في الجريدة الرسمية للبلاد ، وقد تضمنت كافة الأحكام التفصلية للوقف بدءاً من تعريفه إلى إنشائه وأركانه وشروطه والتصرفات الجارية على الأموال الموقوفة العامة والخاصة ، وأحكام الكراء للأملاك الوقفية بكافة أنواعها ، كما تضمنت قواعد تفصيلية لتصفية الأوقاف المعقبة والمشتركة ، وقواعد تفصيلية لتنظيم مالية الأوقاف ومراقبتها ، إلى جانب إنشاء المجلس الأعلى لمراقبة مالية الأوقاف باعتبارها هيئة مستقلة ، تتولى الرقابة والإرشاد والتوجيه ، وتعزيز الرقابة الداخلية بإحداث مراقبين محليين على مستوى كل نظارة للأوقاف ، يشرف عليهم مراقب مالي مركزي ، وقد فصل المرسوم اختصاصات المجلس ومهامه ، وأسلوب تشكيله واجتماعاته ، حيث يختص المجلس بتتبع شؤون التدبير المالي للأوقاف ، ويتولى مراقبة مالية الأوقاف ودراسة القضايا المتعلقة بها ، وإبداء الرأي بشأنها ، بالإضافة إلى مجموعة مهام ومسؤوليات حددها المرسوم ؛ ويتألف المجلس من ممثل عن المجلس العلمي الأعلى ، وشخصية علمية من الفقهاء الذين لهم دراية واسعة بشؤون الوقف ، وقاضٍ ، ومستشارٍ قانوني خبير في مجال الوقف ، وخبيرٍ محاسبي مقيد بهيئة الخبراء المحاسبين ، كما تشكل من المجلس لجنتان تساعده في أداء مهامه ، لجنة للاختبار والتدقيق ، ولجنة استشارية شرعية ، ولعل هذه المدونة بقواعدها التفصيلية وما تضمنته من سياسات

وأحكام لدلالة واضحة على وجود وتطبيق لبعض جوانب الحوكمة ومؤشراتها ، وإن لم نجد ما يشير صراحة إلى ذلك .

وبالتالي فإن تحليل تجارب مؤسسات الأوقاف تظهر تطبيقاً محدوداً لقواعد الحوكمة ، ولعل أحد الأسباب لمحدودية التطبيق أن مفهوم الحوكمة في الدول الإسلامية لا يزال مفهوماً حديث النشأة ، وبالتالي لا يتوقع أن يكون هناك تطبيق بارز في مؤسسات الأوقاف ، ولكن نرجو أن تتزايد الجهود نحو تطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف ، مع التوسع في تطبيقه في المؤسسات والشركات .

ومع أن التحديات في تطبيق الحوكمة تكاد تكون متشابهة في جميع المؤسسات والشركات أياً كانت صفتها ، ولكن مؤسسات الوقف تتميز بوجود تحديات إضافية وهي ما يلي:

(إن مؤسسات الوقف مطلوب منها الالتزام الشامل بأحكام الشريعة الإسلامية ، وكذلك شروط الواقفين، مما يتطلب تطبيق قواعد الحوكمة لطمأنة جميع المتأثرين بمؤسسة الوقف من وجود هذا الالتزام ، وبالتالي لابد من وجود قواعد ونظام للحوكمة، للتأكد من تطبيق هذا الالتزام، لأن ذلك أمر أساسي في قبول عمليات الوقف وأنشطته، وكذلك وصول الأجر إلى الواقفين).

كما أن المتأثرين بمؤسسة الوقف ، وخاصة أن الواقفين يودون التأكد من حسن استثمار أعيان الأوقاف، وتوزيع الريع إلى مستحقيه، وهذا لا يتم التأكد من تحقيقه إلا بتطبيق قواعد الحوكمة ، نظراً لتعدد فئات الموقوف عليهم ، وكذلك كثرة ذرية الواقف، والذي قد يجعل من الصعوبة الاستفادة من مشاركتهم .

٤-٤: مبادئ الحوكمة المقترحة في مؤسسات الوقف :

إن قواعد الحوكمة في المؤسسة الوقفية التى سيتم اقتراحها ستكون مشابهة و قريبة من القواعد المتعارف عليها في حوكمة المؤسسات، والتي شهدت تطوراً كبيراً ، وخاصة في مجالات حوكمة الشركات المدرجة في أسواق الأوراق المالية في دول مجلس التعاون الخليجي كما تم ذكره في الفصل الثالث ، ولكن قد تتفرد عنها بالبعد الشرعي ، والحرص على أداء الأمانة في حسن إدارة أموال الواقفين ، ووجود قواعد غير منظورة للحوكمة ، مثل : تقوى المسلم وخشيته ، وترك ما استرابت به النفس ، مع التشديد على مبدأ عدم تعارض المصالح ، ولذلك اعتبرت هذه الدراسة: أنه من الاتجاهات المحمودة في تطوير مؤسسة الوقف هو الاستفادة من التطور الكبير في حوكمة المؤسسات المالية وخاصة الإسلامية منها ، وذلك في تصميم قواعد لحوكمة مؤسسات الوقف بما يناسب طبيعة أصول مؤسسة الوقف ، و حسن إدارتها وأحكامها الشرعية ؛ وفي اقتراح مبادئ الحوكمة لمؤسسة الوقف فقد تم الاستفادة من العديد من الدراسات، ومنها : تقرير مؤسسة التمويل الدولية مع معهد حوكمة في دبي ، والذي اقترح موجز السياسات الرامية إلى تحسين حوكمة الشركات في المصارف في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (IFC,٢٠٠٩) وكذلك قواعد حوكمة الشركات في دولنا وخاصة دولة الكويت والمملكة العربية السعودية ، وسنحاول في هذه الفقرات استنباط بعض القواعد الإضافية الخاصة بحوكمة مؤسسات الوقف ، ومن ذلك ما يلي:

أ- تعزيز استقلالية الرأي الشرعي والالتزام بتطبيق المتطلبات الشرعية لأعمال الوقف، واعتماده لكونه مرجعية أساسية في كافة أعمال المؤسسة الوقفية

ونشاطاتها ، مع المراجعة الدائمة لها من قبل جهات التدقيق الشرعي .

ب- ضمان استقلالية الجهات الرقابية الخارجية في آرائها ، مثل المدقق الخارجي ، مع التأكد من قدراتهم ، وعدم خضوعهم لأي ضغوط من قبل مجلس النظار أو الإدارة التنفيذية .

ج- وجود القواعد والنظم والإجراءات التي تحدد الحقوق والمسؤوليات لكافة الأطراف المتأثرة من نشاطات الوقف ، وتوفير الحماية والتوازن لمصالحهم ، مع تحديد قواعد اتخاذ القرارات الأساسية في إدارة مؤسسة الوقف ، وتوزيع ريعه، وتطوير استثماراته والرقابة عليه .

د- الشفافية في البيانات الأساسية والإفصاح في المعلومات ، بما يعزز الثقة في مؤسسة الوقف .

ولعل الغاية الأساسية في تطبيق قواعد الحوكمة هو توجيه نشاطات مؤسسة الوقف ، وترشيد قراراتها ، وزيادة المصداقية فيها ، وزيادة الإيضاح والشفافية في معاملاتها ، مع وجود العدل والإنصاف لكافة المتأثرين بها ؛ و أساس الحوكمة المؤسسية تدور حول مبدأ اتخاذ القرار ، من الذي يتخذه؟ ولصالح من؟ وبأي الموارد؟ (Lewis: ٦)؛ ومع أن قواعد الحوكمة تغطي جوانب عديدة حول تخصيص الموارد في الدولة أو المؤسسة ، ولكن في مؤسسة الوقف يمكن تعريفها : بأنها كيفية ممارسة سلطة اتخاذ القرار لتحقيق غاية تعظيم عوائد أصول مؤسسة الأوقاف ، ورشد إدارتها ، وحسن توزيع الريع على مستحقيه ، مع الشفافية والعدالة في التعامل ؛ ولتحقيق هذا الأمر سيتم اقتراح مبادئ الحوكمة في مؤسسة الوقف بدلاً من النظارة الفردية ، لأنه الأقرب إلى التطبيق العملي ، حيث سيساهم ذلك في ترشيد الاتجاه المتنامي نحو

تأسيس المؤسسات الوقفية العامة أو الخاصة ، مثل مؤسسة الملك فيصل وغيرها .

أولاً : وجود نظام أساسي لمؤسسة الوقف :

وبما أن نموذج عمل مؤسسة الوقف يقوم على أساس الأمانة على حسن استثمار أعيان الوقف ، مع حسن توزيع ريع الوقف على مستحقيه بصورة فاعلة ، من خلال استخدام أفضل الأساليب وأقلها كلفة ، فإنه من الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة ومبادئ حوكمة المؤسسات فيها ، وذلك من خلال تضمينها النظام الأساسي لمؤسسة الوقف ، إذا لم تكن موثقة في حجية الوقف وشروطها .

والذي يحدد هيكل النظام الأساسي في مؤسسة الوقف هي حجة الوقف وطبيعة شروطه ، وقانون الأوقاف الساري ، والقوانين التي تنظم المؤسسات الحكومية إذا كانت المؤسسة الوقفية حكومية ، وقرارات مجلس النظارة ، وقرارات الهيئة الشرعية ، وكذلك المعايير المقبولة من المجتمع الذي تعمل فيه مؤسسة الوقف ، وكذلك أفضل الممارسات في النظم الأساسية للمؤسسات والمعايير المحاسبية ؛ وحوكمة معيار الوقف تتطلب أن تكون نظارة الوقف وإدارته ملتزمة بالأحكام الشرعية ، ثم بشروط الواقف، إلا إذا تعارضت الشروط مع أحكام الشريعة ، أو مع ما تتحقق به المصلحة ، حسب تقدير القضاء(معيار ٣٣) .

ثانياً : حماية أموال مؤسسة الوقف والحرص على المصلحة :

إن أحد تعاريف الناظر على الوقف : أنه الذي يلي الوقف ، ويحفظه ، ويصرف ريعه ، وينفيذ شرط وقفه (الموسوعة الفقهية:٤٠/ ١٤) ؛ ويلاحظ هنا التركيز على لفظ الحفظ مما يدل على أهمية حماية أموال مؤسسة الوقف من سوء الإدارة أو انخفاض

الريع أو ضياع ملكيتها ، كما أنه من المهم أن يحرص الناظر على تحري المصلحة في جميع تصرفات الوقف، حيث ذكر في تحديد الأجر مثلاً أنه يكون بحسب ماهو أنفع للوقف، فحيث كانت المصلحة في الزيادة أو النقصان اتبعت (ابن عابدين: ٤/ ٤٠١)؛ كما تم النص على أن تصرف القاضي في الوقف مقيد بالمصلحة ، فليس له أن يخالف شرط الواقف إلا لمصلحة ظاهرة (قدري باشا: ٣٦٥).

ثالثاً : وجود الرؤية والاستراتيجية :

إن من قواعد الحوكمة أن يتم تنفيذ نشاطات مؤسسة الوقف ، من خلال رؤية واضحة و منظور استراتيجي ، يظهر التزام مؤسسة الوقف بحماية مصالح جميع المتأثرين بالوقف ، ونشاطاته ، والسعي نحو إحداث تغيير إيجابي على المدى الطويل على الموقوف عليهم ، والمجتمعات التي تعمل فيها مؤسسة الوقف ، ويتم ذلك من خلال بلورة الرؤية والاستراتيجية ، وتحديد أولويات العمل، وخطة العمل لتنفيذها ، ومجالات نشاط الوقف ، مع تحديد أوقات زمنية لتحقيق هذه الأولويات ؛ ولابد لمجلس النظارة أن يحرص أن تقوم مؤسسة الوقف بتحقيق أهدافها من خلال التأكد من صلاحية الأهداف الموضوعة لواقع المؤسسة وأنه يمكن تطبيقها، وتطوير استراتيجية طويلة الأجل ، والاتفاق على خطط تشغيلية ، و متابعة أداء الخطط المنفذة فعلياً ، مقارنة بما هو مخطط له ، وتقويم نتائج الخطة ، وإعادة تقويمها إذا استدعى الأمر.

رابعاً : حسن استثمار أعيان الوقف :

إن استثمار أعيان مؤسسة الوقف وأموالها هي قاعدة مهمة من قواعد الحوكمة ، حيث إن أساس تعيين المجلس هو المحافظة على أصول الوقف ، وتنميتها بما يحقق

استمرار نشاطات الوقف الخيرية ، وإدرار العوائد ، وذلك بتطبيق أفضل الممارسات في مجال الاستثمار وإدارة الأصول ، فالوقف يحتاج إلى من يحفظه ويثمره ويعمره بما يجعله صالحاً نامياً ، وهذا لا يكون إلا بولاية قائمة عليه ، تتصرف فيه بالمصلحة ، وتحفظ أمواله بالأمانة ، وتوزعها على أصحابها بالعدالة (أبوزهرة: ٣١٤) .

خامساً : تحقيق هدف الوقف القربة وهو من أعمال الخير بما ينفع الفرد والمجتمع من خلال توزيع الريع :

إن جميع أنشطة الوقف ومؤسسته تسعى إلى تعظيم أجر الواقف ، من خلال تحسين ظروف الموقوف عليهم في جميع المستويات ، من خلال التركيز على سد الاحتياجات الأساسية لهم ، بما يحقق القربة والأجر للواقف ، مع احترام شروط الواقفين ، وتطبيق الأحكام الشرعية ، فالواقف يبذل ماله فيما يقربه إلى الله وثوابه (ابن القيم: ٣/ ٤٣٤) ، كما أن سبب الوقف أساساً هو إرادة محبوب النفس في الدنيا بر الأحباب ، وفي الآخرة بالتقرب إلى رب الأرباب لنيل الأجر والثواب(قدري باشا: ١٤٣). ويقول ابن تيمية رحمه الله: إن بذل المال لا يجوز إلا لمنفعة في الدين أو الدنيا ، ومن خرج عن ذلك كان سفيهاً (ابن تيمية: ٣١/ ٣٢). وبالتالي لا بد أن يحرص مجلس النظارة على تحري أفضل القربة وأعظم الأجر في صرف ريع الوقف ، من خلال وجود سياسات وقواعد ولوائح تحقق مثل ذلك .

سادساً : احترام حقوق المتأثرين بالوقف ومصالحهم :

إن من قواعد الحوكمة أن يسعى مجلس النظارة إلى اتخاذ قرارات راشدة لتحسين بيئة العمل، وطرق اتخاذ القرار بما يحقق أفضل المصالح للمتأثرين من مؤسسة الوقف، ومن الأمور التي تدل على أهمية مشاورة المتأثرين بمؤسسة الوقف أياً كانوا

(Stake Holders) إجابة أحمد بن حنبل رحمه الله عن السؤال عن مسجد أراد أهله رفعه من الأرض ، ويجعل تحته سقاية وحوانيت ، فامتنع بعضهم من ذلك ، فينظر إلى قول أكثرهم (المغني: ٨/ ٢٢٣) ، كما يرى بعض الفقهاء ، مثل ابن قدامة رحمه الله : أن الملك ينتقل من الواقف إلى الموقوف عليهم (المغني: ٨/ ١٨٨). وهذا يتطلب ضمن قواعد الحوكمة أن ينظر في إشراك ممثلين للموقوف عليهم ، أومستقلين يمثلون مصالح الموقوف عليهم في مجلس النظارة ، وكما يؤكد ذلك الرأي بأنه إذا لم يحدد الواقف ناظراً فمات ، نظر في الموقوف عليه ، لأنه ملكه ونفعه له ، فكان نظره إليه كملكه المطلق (المغني: ٨/ ٢٣٧)، وأي قواعد لحوكمة مؤسسة الأوقاف لابد أن تأخذ بعين الاعتبار الصوت الأضعف من المتأثرين بمؤسسة الوقف ، وهم الموقوف عليهم والمستفيدون من الريع ، ولذلك تركز قواعد الحوكمة على مبدأ أن يتم تشغيل المؤسسة لصالح المستفيدين من المؤسسة (وهم المساهمون أو الموقوف عليهم في حالة الوقف) (Lewis: ١٠). و لكن من التحديات في هذا المجال أن مؤسسات الأوقاف قد يكون المتأثرون بها أكثر وأوسع من مساهمي الشركات ، نظراً لتنوع صرف ريع الوقف على فئات عديدة في المجتمع ، وقد يكون بعضها موقوفاً على جوانب خير وبر خارج البلاد.

ومما يعزز الاتجاه نحو احترام حقوق المتأثرين بمؤسسة الوقف أنهم في الوقت الحاضر ليس لهم دور في حق اختيار من يمثلهم أعضاءاً في مجلس النظارة ، وليس لهم دور أو حق في تقويم أداء مجلس النظارة ، كما أن قلة المعلومات والبيانات للمتأثرين بمؤسسة الوقف لا تشجعهم على ممارسة أي تأثير على مؤسسة الوقف لتغيير سياساتها أو طرائق عملها ، كما أن نظرتهم إلى ما يقدم من مؤسسة الوقف على أنه إحسان وعطاء وليس حقاً لهم ، مما يجعلهم يحجمون عن الشكوى أوالاعتراض عندما تخفق مؤسسة

الوقف في تقديم خدماتها ، وذلك خوفاً من حرمانهم من تلك الخدمات ، وبالتالي لو شعروا بأنهم شركاء في إدارة مؤسسة الوقف فإن ذلك يحفزهم أكثر للمشاركة والنصح في توجيه سياسات مؤسسة الوقف ، كما أن المستفيدين من خدمات مؤسسة الوقف مثل الموقوف عليهم والمتأثرين من تصرفاتها ، هم أفضل من يستطيع أن يقوم جودة الخدمات المقدمة ، وبالتالي يمثلون أحد قنوات المساءلة الخارجية ، والتي أساسها التفاعل بين مقدم الخدمة و بين مستلمي الخدمة أو المستفيدين منها.

ولتحقيق ذلك فإن من الأساليب المقترحة أن يكون هناك مجلس أمناء للوقف يراقب أداء مجلس النظارة ، أو جمعية عمومية تتكون من أقارب الواقف ، أو مجموعة مختارة من الموقوف عليهم ، ويؤيد هذا التوجه الرأي القائل : إن جعل الواقف لوقفه متولياً ومشرفاً فلا يستقل المتولي بالتصرف في أمور الوقف ، من بيع وإيجار وغيرها إلا بإذن المشرف ورأيه واطلاعه (قدري باشا: ٣١١). كما أن مؤسسات الوقف يجب أن لا تكون معنية فقط بالواقفين أو الموقوف عليهم ، بل هي أيضاً مسؤولة عن جميع المتأثرين بمؤسسة الوقف والمجتمع عموماً.

سابعاً : الالتزام بالأحكام الشرعية وتحقيق المقاصد الشرعية :

إن أحد مقاصد الحوكمة وأحد قواعدها هو أن جميع أنشطة مؤسسة الوقف وأعمالها يتم تنفيذها بالالتزام بالأحكام الشرعية ، وتطبيقاً لحجة الوقف وشروط الواقفين وقوانين الدولة ونظمها ، كما يتم التأكد بصورة دورية من التزام مؤسسة الوقف بالأحكام الشرعية ، وسائر المتطلبات الرقابية ، مع تحديد مسؤوليات الجهة الشرعية المسؤولة عن التأكد من الالتزام بهذه الأحكام ، وهذا الأمر تنبع أهميته من أن مؤسسة الوقف تكتسب مرجعيتها الشرعية من خلال حجة الوقف وأحكامها

الشرعية، والنص القانوني لتكوين مؤسسة الوقف ، بما يحقق الحماية المطلوبة لها ، ويساهم في حسن استثمار أصولها وتوزيع ريعها ؛ والقواعد الفقهية والمبادئ الشرعية في إدارة الوقف التي طورها الفقهاء تعتبرمناسبة لقواعد الحوكمة ، نظراً لأنها تعتمد على نظام المبادئ والقيم، وتقوم على أساس مبادئ العدالة والإنصاف ، ولاعتمادها على قيم واضحة ، مثل: عدم الغبن، وعدم الغش ، وغيرها من القيم الحميدة .

كما تسعى قواعد الحوكمة في حال اقتراحها إلى استنباط بعض القواعد من ألفاظ الوقف، لأهميتها في توجيه سير تصرفات مؤسسة الوقف ، تحقيقاً لمراد الوقف وشروطه، وهذا يتفق مع الرأي القائل : إن شرائط الوقف معتبرة إذا لم تخالف الشرع (ابن عابدين: ٤/ ٣٧٤)، وإذا لم يعرف مقصود الواقف والوصي ، لا بقرينة لفظية ولا عرفية، رجع إلى مفهوم العرف (ابن تيمية: ٣١/ ٩)، وإذا علم شرط الواقف عدل عنه إلى شرط الله قبل شرط الواقف ، إذا كان مخالفا لشروط الله (ابن تيمية: ٣١/ ١٩).

كما يمكن استخدام المعايير الشرعية التي يتم تطويرها أو تطبيقها للمصارف الإسلامية قواعد للحوكمة الشرعية في مؤسسة الوقف ، وذلك بعد تعديلها ، لتتناسب و الأحكام الشرعية للوقف .

ثامناً : تطوير الأداء والفعالية وتعميق المسؤولية :

إن من أسباب ضعف الفعالية عدم وجود أسلوب أو إجراء لجعل ناظر الوقف يزيد من فعالية الوقف وريعه (Kuran:١). وبالتالي هناك حاجة إلى اقتراح قواعد تزيد من تطوير الأداء والفعالية في مؤسسة الوقف ، و لتحقيق الفاعلية المنشودة يمكن لمؤسسة الوقف أن تقوم بتنفيذ نشاطاتها وأعمالها بطريقة فعالة مع التركيز على تحقيق النتائج ، وذلك بالاعتماد على أفضل المهارات البشرية المؤهلة علمياً أو مهنياً تطبيقاً لمبدأ

حسن النظارة ، ومن ذلك :

١- تركيز نشاطات الوقف على تحقيق النتائج ، وتحقيق قيمة مضافة إلى المجتمع والمتأثرين من مؤسسة الوقف .

٢- قياس تحقيق النتائج من خلال أفضل سبل التقويم والمراجعة .

٣- وجود تقويم مستقل لأداء نشاطات مؤسسة الوقف ، يتم عمله دورياً من قبل جهات محايدةٍ .

٤- أن تكون المصاريف الإدارية والتشغيلية في حدها الأدنى الأمثل ، والدليل على ذلك أن الناظر يجوز أن يأكل بالمعروف غير المنكر ، بحيث تكون مصاريف الوقف وأجرة النظارة بحسب المتعارف عليه من الأجرة ، فعن حجر المدري أن في صدقة رسول الله ﷺ: أن يأكل منها أهله بالمعروف غير المنكر (المغني: ٨/ ١٩١) . وفي مجالات صرف وقف عمربن الخطاب رضي الله عنه صح أنه قال: لا جناحَ على من وَلِيَها أن يأكلَ منها بالمعروفِ ، ويُطْعِمَ غيرَ مُتَمَوِّلٍ . قال: فحدثتُ به ابنَ سِيرينَ، فقال : غَيْرَ متأثِّلٍ مالًا (البخاري :٢٧٣٧).

٥- وجود حوافز لحسن إدارة الوقف وزيادة فعاليته (Kuran:١١) ، حيث تدل أفضل الممارسات في حوكمة المؤسسات على أهمية قيام المجلس بربط المكافآت والحوافز بأداء المؤسسة (World Bank,٢٠١٠:٢).

أما تعميق المسؤولية فهو أمر أساسي في تعميق الحوكمة في مؤسسة الوقف ؛ وتقترح بعض الدراسات: أن يبنى إطار الحوكمة على مبادئ المسؤولية الإسلامية، والاستقلالية ، والكفاءة ، والشفافية (Kasim et al: ٣٣٨)؛ كما تدل

دراسة فيرمنت سميث وكوسارس: على أهمية غرس المسؤولية في المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية لمكافحة الفساد ، وسوء الإدارة (Fremont-Smith & Kosaras:٢٢).

و يمكن أن تسعى مؤسسة الوقف إلى تحقيق مبدأ المسؤولية من خلال وجود توزيع واضح لمسؤوليات اتخاذ القرار بين مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، مع وجود رقابة شرعية أومالية أو غيرها بما يحقق الالتزام بمبادئ الحوكمة وطرق اتخاذ القرار ، كما أن هناك مسؤولية واضحة اتجاه الواقفين وتحقيق شروطهم ، ونحو تلبية احتياجات المتأثرين من الوقف وتحقيق تطلعاتهم ، ونحو ولاة الأمر والمجتمع المدني من خلال تحقيق النتائج المرجوة والأهداف المرسومة ؛ كما أن هناك خطوطاً واضحةً لتوزيع صلاحيات العمل ما بين مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، والإدارات المتخصصة وغيرها من جهات العمل، بما يحقق انسيابية العمل وحسن التشغيل .

تاسعاً : تعزيز الرقابة و المساءلة :

ولتعزيز الرقابة باعتبرها أحد قواعد الحوكمة فيمكن تعزيز الرقابة من خلال وجود آليات للتدقيق والمراجعة ، سواء من خلال التدقيق الشرعي ، أو التدقيق الداخلي ، أو التدقيق الخارجي ، من خلال مكاتب محاسبة مستقلة ؛ كما يمكن أن تتم مراجعة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية من قبل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ؛ كما يقوم المجلس بتضمين التقرير السنوي للمؤسسة تقريراً حول مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية على دقة البيانات المالية .

أما المساءلة فأساسها أن يتم تقديم التقارير المالية وتقارير الأداء (Ihsan & Adnan:١٠) إلى الجهات الإشرافية ، ويرى بعض الباحثين: أن من

أسباب ضعف المساءلة للناظر أن الناظر غير مطلوب منه أهداف معينة يتم تحقيقها ، أوالوصول إلى مستوىً معين من الفعالية (Kuran:١٩) ، وبالتالي يتم محاسبته على تحقيق هذه الأهداف ، كما أن المساءلة لمؤسسة الوقف ضعيفة لأنها مرتبطة بمستوى المساءلة العامة في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، والذي يعتبر الأكثر انخفاضاً في العالم (الحكم الجيد:١٠) ؛ ومع أن هناك دوراً للقضاء في التحكم في الوقف ، إلا أنه مما يضعف دور المساءلة القضائية وإحجام القضاة عن محاسبة النظار، وأحياناً حدوث الفساد من بعضهم؛ ويرى بعض الباحثين : أن اشتراط موافقة القاضي في بعض التصرفات على الوقف هو دعوة إلى إدخال الفساد في ممارسة الوقف (Kuran:١).

ولابد لقواعد الحوكمة في تطبيق المساءلة أن يتم تحديد المعلومات والبيانات التى تتم المساءلة عليها ؛ وتحدد بعض الدراسات المعلومات المطلوب تقديمها ، وهي: المساءلة المالية ، وهي المتعلقة بحسن الاستثمار، وأن الريع تم صرفه في مصارفه وأولويته ، ثم مساءلة الإجراءات من حيث تطبيق الإجراءات واللوائح ، ثم مساءلة البرامج ، وهي تهدف إلى التأكد من حسن تنفيذ البرامج والنشاطات والخطط ، ثم مساءلة الأولويات ، وهي التأكد من تلبية رغبات المتأثرين بالوقف ، وسد حاجاتهم ، وتنفيذ شروط الواقفين (Ihsan & Adnan:١٤) .

إن غرس المساءلة في مؤسسة الوقف سيؤدي إلى تقليل التأثير الضار لأي قرارات أو سياسات غير راشدة ، وتحسين الخدمات المقدمة إلى الموقوف عليهم ، وتطوير الأداء مما يقلل من مخاطر التشغيل والاستثمار، وغياب المعلومات المالية عن المتأثرين بمؤسسة الوقف لا يمكنهم من الرقابة على تصرفات النظار أو مساءلتهم ، كما لم يمكنهم من رفع قضايا على النظار في حال إخفاقهم أو فسادهم ، ومما يدل على ذلك أنه من بين

١٥٤٤ قضية تم رفعها في محاكم الوقف في الدولة العثمانية في القرن السابع عشر ميلادي، لم يكن هناك سوى ست قضايا مرفوعة بسبب سوء الإدارة ، وهذه القضايا الست قد تم رفعها من نظار سابقين ممن يحوزون المعلومات عن الوقف ، وليس من المتأثرين بمؤسسة الوقف (Kuran: ٢٠)، وبالتالي فإن نقص المعلومات وعدم نشرها يضعف جهود المساءلة من قبل المتأثرين بمؤسسة الوقف .

عاشراً : دور مجلس النظارة ومسؤوليته :

إن مجلس النظارة هو بمثابة الولي على مؤسسة الوقف ، لأن مؤسسة الوقف تحتاج إلى من يحفظ أموالها ، ويثمرها ويعمر أعيانها ، بما يجعلها صالحاً نامياً وهذا لا يكون إلا بولاية ، تتصرف فيه بالرشد ، وتحفظ أموالها بحسن استثمارها ، وتوزع ريعها على الموقوف عليهم بالعدالة ؛ وعنصر النظارة من أهم الأمور التي دخل من خلالها سوء الإدارة أو الفساد ، كما أن عدم اختيار الناظر أو مجلس النظارة على أساس الكفاءة أدى إلى المحسوبية في اختيارهم (Kuran:١) ؛ كما أن اعتماد ناظر واحد للوقف دون مشاركة الآخرين ، أو عدم وجود النظارة الجماعية أدى إلى انفراده بالتصرفات ، حيث دلت التجارب والتاريخ على سوء تصرف البعض منهم ، وذكر أبو زهرة : صعوبة وجود ناظر تجتمع فيه صفات العدالة والكفاية (أبو زهرة:٣٣٣) مما يؤيد الاتجاه نحو النظارة الجماعية .

ومسؤولية مجلس النظـــارة في العموم هي : عمارة الوقف وإصلاحه ، واستغلال الوقف واستثماره ، وحمايته من أطماع الآخرين ، وأداء الالتزامات الواجبة عليه ، ومباشرة التصرفات التي نص عليها الواقف (قدري باشا: ٣٤١)، ولتحقيق ذلك لابد أن تكون ممارسات مجلس النظارة من حيث الفعالية والتقويم بحسب أفضل

الممارسات العالمية .

ولتحقيق ذلك فهناك العديد من المقترحات لتطوير مجلس النظارة وتعزيز مسؤولياته ؛ ففي دراسة لمؤسسة التمويل الدولية لإحدى عشرة شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حول أفضل ممارسات الحوكمة فيها : أبرزت أن التطوير في حوكمة مجلس الإدارة يتطلب وجود ممارسات أساسية وهي : زيادة المهارات والمعارف التي يحوزها المجلس ، وزيادة فعالية المجلس من خلال تحسين طرق أداء العمل فيه ، ووجود التحليل العميق من خلال آلية عمل اللجان (IFC,٢٠١٢:٥)، كما يتطلب وجود مجلس متوازن الخبرات ، وأن يكون الرئيس فاعلاً في توجيه مسار المجلس ، مع وجود تنوع في خبرات أعضاء المجلس ، واستقلالية بعضهم وجعل بعض مهام المجلس مناطةً باللجان (World Bank,٢٠١٠: ٣).

وحيث إن دور مجلس النظارة الأساسي هو حفظ حقوق مؤسسة الوقف وتنميتها على المدى الطويل، فإن ذلك يتطلب أن يقوم المجلس بتحمل المسؤولية الكاملة عن تطبيق الحوكمة المؤسسية ، بما في ذلك توجه المؤسسة الاستراتيجي ، وتحديد الأهداف العامة للإدارة التنفيذية ، والإشراف على تحقيق هذه الأهداف ؛ كما على المجلس أن يتحمل كافة المسؤوليات المتعلقة بعمليات مؤسسة الوقف وسلامتها المالية ، والتأكد من تلبية مصالح المتأثرين بالوقف ، والجهات الأخرى ذات العلاقة، كما يتابع المجلس الرقابة على الإدارة التنفيذية وخاصة مدى كفاية أنظمة الضبط والرقابة الداخلية ، ومدى فعاليتها، مع التأكد من حسن إدارة المخاطر في مؤسسة الوقف.

حادي عشر : تحديد شروط مجلس النظارة واختيارهم وطرق عزلهم :

كما تم ذكره سابقاً فإن وجود مجلس نظارة متنوع المهارات ، وتكتمل فيه صفات الأمانة والعدل والكفاية والفاعلية ، وغيرها من الصفات المنشودة ، هو أمر أساسي في حوكمة مؤسسة الوقف ، وبالتالي فإنه يقترح أن تحدد قواعد الحوكمة الشروط المطلوب توفرها في مجلس النظارة .

فالأمانة من صفات الناظر الأساسية ، حيث نص الفقهاء على أهمية الأمانة فيمن توكل إليه مسؤولية نظارة الوقف ، ويلاحظ أن الفقهاء قد استندوا في مبدأ : أن يد الناظر على الوقف يد أمانة ، إلى الوازع الأخلاقي الذي توفره النظرية الأخلاقية الإسلامية ، والتي تدعو إلى الأمانة الكاملة في التصرفات المالية ، مما يجعل : أن يد الناظر يد أمانة وليس يد ضمان (أبو زهرة: ٣٦٧). كما اشترط الفقهاء أنه لا يجوز تولية إلا الأمين ، فإن لم يكن أميناً وكانت توليته من الحاكم لم تصح ، وأزيلت يده(المغني:٨/ ٢٣٧) ، واشترط الفقهاء : أن الكفاءة والأمانة فيمن يتولى الوقف ، وإذا فقدت إحداهما تركت الولاية (أبو زهرة: ٣٣١) ، وبعض الفقهاء مثل الحنفية يرون : أن بعض هذه الشروط هي للأولوية وليس للصحة ، حيث إن الفسق لا يمنع التولية (أبو زهرة:٣٣).

ولتحقيق حسن اختيار النظار ومطابقتهم للشروط يمكن استخدام أسلوب اختبار مدى مناسبة مؤهلات المرشح لمجلس النظارة ومسؤولياته ، وذلك على غرار ما يتم في اختبارالمرشحين للبنوك والمؤسسات المالية fit-and-proper-person test ؛ كما يمكن النص على وجود اشتراطات معينة ، مع إجراء مقابلات شخصية للمرشحين، للتأكد من مدى ملائمتهم لمسؤولية مجلس النظارة ، ومن الممارسات في

هذا المجال ما نص عليه نظام توجيه الجهات الصادر في عام ١٣٢١ هـ في الدولة العثمانية: إنه يجب توفر الشروط الشرعية في النظار، وأن يكون هناك امتحان لهم من قبل لجنة متخصصة تحت رئاسة القاضي(الحنبلي:٤٨-٥١).

ولابد من إيجاد أفضل الوسائل لاختيار نظار مؤسسة الوقف ، من خلال الاختبارات الكتابية ، أو المقابلات الشخصية ، وغيرها من الطرق والأساليب المعروفة، وفي تأكيد ذلك قال علي بن أبي طالب ﷺ: الطمأنينة إلى كل أحد قبل الاختبار عجز (العمر-٣: ٣١). وذكر أبو الحسن الماوردي : أهمية الالتزام بمبادئ الكفاية والجدارة والتخصص في تعيين العاملين (الماوردي: ٣٠-٣١) ، وهذا يتفق مع الأدبيات العلمية التي تؤكد أهمية إجراء الاختبارات ، و غيرها من الوسائل المختلفة في اختيار أفضل العناصر لتولي مسؤولية العمل في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية .

ومن قواعد الحوكمة في التراث الوقفي إمكانية عزل الناظر في حالات معينة ، مثل : الخيانة (ابن عابدين: ٤/ ٣٨٢) (قدري باشا: ٣٩٩) ، ومع أن التتبع التاريخي لكتابات الفقهاء يظهر تشددهم في عزل الناظر، حيث نصوا : أن الناظر يعزل من قبل القاضي في حالات ثلاثة ، وهي: التفريط بالأمانة ، وتجاوزه أو عدم التزامه بشروط الواقف ، والفسق البين ، أو عجزه (قدري باشا: ٤٠٠-٤٠١) ؛ كما وضع الفقهاء شروطاً لنزع النظارة ، منها : ما هو مرتبط بشخصية الناظر، مثل إثبات أفعال الرشوة، أو الجنون لمدة تزيد عن سنة ، أو الفسوق ، أو خيانة الأمانة ، أو أمور مرتبطة بتصرفاته تجاه الوقف ، مثل إذا زرع الواقف لنفسه ، أو إذا سكن دار الوقف (ابن عابدين: ٤/ ٣٨٠) (قدري باشا: ٣٦٣). وفي هذا الإطار فإن تغليظ الفقهاء على عدم تغيير الناظر إلا في حالات – من الصعب إثباتها – قد ساهم في هلاك بعض الأوقاف نظراً

لاستمرار النظار في فسادهم مع عدم القدرة على عزلهم ، ومع أن القاضي له النظر العام في تصرفات الناظر، إلا أنه يعترض فقط عند مخالفة شروط الوقف ، أو إذا فعل الناظر ما لا يسوغ من الأعمال أو التفريط فيضم إليه أميناً ولا يعزل (ابن عابدين :٤/ ٤٥٨) (الفتوحي: ١/ ٤٢٨) ، وقد يتدخل القاضي في الحالات المذكورة بعد خراب الوقف ولات ساعة مندم .

ولتفادي ذلك يجيز القانون اللبناني الصادر عام ١٩٤٧م عزل المتولي إذا رأت المحكمة الشرعية ذلك ، كما يقترح الموافقة على أن تعزل الجهة الرقابية(المنصبة من الدولة لمراقبة الأوقاف) مجلس النظارة والإدارة التنفيذية مؤقتاً إذا ظهرت منه ملامح الخيانة ، وبوادر الفساد ، واضطراب الوضع المالي ، وذلك لحين التأكد من سلامة الموقف المالي لمؤسسة الوقف ، وفي تطبيق آراء بعض الفقهاء مثل الحنابلة الذين يرون : أن يضم إلى الناظر الفاسد شخص ثقة أمين ، فإنه يمكن اقتراح أن تقوم مؤسسات التدقيق المحاسبية بهذا الدور؛ وأما العزل الدائم فهو من صلاحية القاضي ، عندما تثبت خيانة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، أو صلاحية الجهة الرقابية عند ثبوت اضطراب إدارتهم المالية لمؤسسة الوقف .

ثاني عشر : وجود سياسات وإجراءات واضحة لدور النظار ومحاسبتهم على أدائهم :

تأسياً بالرسول ﷺ في محاسبة أحد الساعين على الزكاة وهو ابن اللتبية ، واستناداً إلى هذا المبدأ الرفيع فقد حرص الفقهاء على وضع ضوابط لمحاسبة النظار على تأدية الأمانة ، كما جعلوا أحياناً وسائل لذلك ، مثل: القسم والحلف (ابن عابدين: ٤/ ٤٤٨-٤٥٠) وهو الوسيلة المتاحة في تلك العصور ، لتأكيد البيانات اللازمة عن

الوقف والتصرفات عليه ، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى وجود سياسات وإجراءات محددة لدور مجلس النظار ، ومع وجود أساليب لمحاسبتهم على أدائهم؛ وقد تم استخدام المحاسبة لكونها أحد وسائل التحكم في الأوقاف في العهد العثماني (Ihsan & Adnan:٥) ؛ ولعل أحد العوامل التي تساعد على سهولة محاسبة مجلس النظارة هو وجود المعايير المحاسبية المناسبة للوقف ، وفي هذا الإطار فقد ذكرت دراسة إحسان وعدنان: أهمية وجود معايير محاسبية خاصة بالأوقاف لكونها أحد العوامل التي تساهم في تطوير الحوكمة في مؤسسات الأوقاف . (Ihsan & Adnan:٢-٣)

ويمكن في هذا الإطار الاقتراح بأن يكون ضمن قواعد الحوكمة عمل تقويم سنوي لمدى تعرض النظار للفساد،أو تعارض المصالح، من خلال توثيق التصرفات المالية لمجلس النظارة والإدارة التنفيذية، ومع تحليل أي بوادر ثراء غير مشروع، أو استغلال لأعيان الوقف من خلال الاستخدام أو الإيجارة، كما يمكن الطلب من مجلس النظارة تقديم إعلان عن الذمة المالية كل سنة.

ثالث عشر : الشفافية والإفصاح :

إن أساس قواعد الحوكمة هي: الشفافية والإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات المتوقعة والصحيحة (Liew: ٧٣٤)، ولكن يظهر الواقع أن معظم مؤسسات الأوقاف لم تلتزم الشفافية ، لاقتصار المعلومات على الناظر ، وعدم وجود سبب أو تشريع يلزمه بمشاركته مع الآخرين (Kuran:١١) ، وقد يكون السبب في عدم الإفصاح لدى مؤسسة الوقف هو عدم وجود قواعد واضحة توضح مستوى الإفصاح وطبيعة المعلومات التي يمكن أن تفصح عنها ، وخاصة في غياب التشريعات

التي تتطلب مثل هذا الإفصاح ، فقد ذكرت دراسة إحسان وعدنان: أهمية المعايير المحاسبية ، أواستخدام أفضل الممارسات لمؤسسة الوقف في إبراز الشفافية لنظارة الوقف، (Ihsan & Adnan:١) كما أوصى مؤتمر الاستثمارت الوقفية المنعقد في دبي في عام ٢٠٠٨ م بأهمية الشفافية الإدارية والمالية ، من خلال الإفصاح عن البيانات المحاسبية .

وتقترح دراسة جريس وبليغراني: أهمية وجود ترتيبات داخلية وخارجية لتحقيق الشفافية والإفصاح عن معلومات السوق بالنسبة للمؤسسات المالية الإسلامية (Grais& Pellegrini:٢٨-٢٩)، وتؤكد دراسة عن مستوى الحوكمة المؤسسية للبنوك والشركات في الشرق الأوسط أهمية الإفصاح عن البيانات المالية ، والتغيرات غير المالية ، وكذلك استخدام الإنترنت في الإفصاح عن المعلومات (Hawkamah & IFC:٦).

إن الإفصاح المالي والشفافية من خلال أسلوب نشر القوائم المالية ، يعتبر في الوقت الحاضر ركناً أساسياً في إسباغ الثقة على تعاملات مؤسسة الوقف ، وتوضيح طبيعة المخاطر التي تتعرضها ، ويقصد بالإفصاح المالي: كمية ونوعية البيانات والمعلومات المالية التي تنشر عن أنشطة المؤسسة الوقفية(الشمري والعتيبي:١٢). كما يقصد بالعرض والإفصاح: عرض المعلومات المحاسبية عن تعاملات مؤسسة الوقف في صورة قوائمة مالية ، وتقارير مالية وتفسيرها ، لتساعد مستخدميها في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب ، لاتخاذ القرارات الملائمة (أبوغدة وشحاتة: ١٧٣).

ومحور الشفافية له دور مهم في مكافحة الفساد ، وترسيخ االقرار الصائب في مؤسسة الوقف ، لأنه يتيح تدفق المعلومات ، ويشجع الموقوف عليهم ، ومؤسسات المجتمع المدني ، على المشاركة في ترشيد مؤسسة الوقف ، وتطبيق المحاسبة والرقابة، وبالتالي لابد لمؤسسة الوقف أن تلتزم بالشفافية في جميع نشاطاتها وأعمالها وتقاريرها ، نحو المتأثرين بمؤسسة الوقف ، وولاة الأمر، والمجتمع المدني ، وتتطلب الشفافية أن يكون هناك توزيع لأي معلومات تحوزها المؤسسة ، ويمكن مشاركتهم بها للمتأثرين بمؤسسة الوقف خلال إصدار نظام لتوزيع المعلومات ، كما لا بد أن تكون إجراءات اتخاذ القرارات حول المواضيع المهمة شفافة ، مع بيان دوافعها ، والأسس التي اتخذت القرارات على أساسها ؛ كما يمكن أن تقوم مؤسسة الوقف بتزويد المتأثرين بها بتقارير دورية حول أداء مؤسسة الوقف ، كما يقترح أن تتم تلبية أي طلب لمعلومات حول نشاطات مؤسسة الوقف أو مجالات عمله بحسب نظام المعلومات التي يمكن إصداره في وقت لاحق ، ولتحقيق الشفافية اللازمة فعلى مؤسسة الوقف أن تلتزم بتوفير معلومات ذات دلالة ومعنى حول نشاطاتها لكل المتأثرين بالوقف ، مع التركيز على التحديات والمخاطر التي تواجه مؤسسة الوقف ، مع الإفصاح عن جميع هذه المعلومات بشكل دوري ومتاح للجميع .

رابع عشر: تحديد دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها :

إن أحد أسس الحوكمة في مؤسسة الوقف أن الإدارة التنفيذية فيها تمارس صلاحياتها وأعمالها ، وتتخذ قراراتها بموجب التوكيل أوالتفويض من مجلس النظارة ، وذلك في التصرفات التي يملكها مجلس النظارة ، وفي جميع الصلاحيات التي يملكها أو بعضها (أبوزهرة:٣٢٥)، كما أن من مبادئ الحوكمة الأساسية هي تحديد مسؤوليات

الإدارة التنفيذية ، وكذلك صلاحياتها ، ليكون هناك فصل واضح في المسؤوليات فيما بين الإدارة التنفيذية ومجلس النظارة مع التحديدالواضح لها ، وتظهردراسة عن مستوى الحوكمة المؤسسية للبنوك والشركات في الشرق الأوسط أهمية توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة مقابل الإدارة التنفيذية (Hawkamah & IFC: ٣) ، وأشار طارق عبدالله : إلى أن من الاتجاهات الحديثة التي ساهمت في دعم القطاع الخيري والوقفي في الغرب هو الفصل بين إدارة المؤسسة الخيرية ومالكيها (عبدالله: ٣٣٩).

وهناك العديد من المقترحات لتحديد دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها ، ففي دراسة لمؤسسة التمويل الدولية لإحدى عشرة شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حول أفضل ممارسات الحوكمة فيها ، أبرزت الدراسة أن التطوير في حوكمة التحكم في الإدارة التنفيذية يتركز في ممارسات أساسية ، وهي : تقوية مهام المخاطر، وتعزيز التدقيق الداخلي، وزيادة فعالية الإدارة في تحقيق النتائج ، ووجود نظام للتعاقب القيادي ، وزيادة فعالية الإدارة في إعداد التقارير، وزيادة الشفافية والعلاقة مع المساهمين (IFC,٢٠١٢:٥)؛ كما يقترح أن يتم الفصل بين منصبي رئيس مجلس النظارة والإدارة التنفيذية في المسؤوليات بموجب تعليمات كتابية مقرة من المجلس ، ويتم مراجعتها كلما اقتضت الحاجة .

خامس عشر: تطوير بيئة العمل والقيم الأخلاقية :

تحرص قواعد الحوكمة على تحقيق قيمة العدالة والإنصاف من خلال ضمان التعامل العادل مع جميع المتأثرين بالوقف ، والالتزام بقواعد القانون ، وتطبيق السياسات ، والإجراءات بطريقة غير منحازة أو تفريق بين أصحاب المراكز القانونية

المتساوية ، ولتطبيق ذلك فعلى مؤسسة الوقف أن تسعى إلى نشر مبادئ الإنصاف والعدالة في جميع نشاطاتها ، كما تسعى مؤسسة الوقف إلى وجود نظام عادل للشكاوى، يتمكن من خلاله المتأثرون بالوقف بالتعبير أو الإبلاغ عن أي معاملات غير عادلة ، مع وجود إجراءات فاعلة وسريعة للتعامل معها ، ويلاحظ تزايد الاتجاه في الغرب نحو جعل المؤسسة أكثر مسؤولية من الناحية الأخلاقية اتجاه الآخرين (Lewis: ١٤) .

إن خُلق الأمانة يعتبر عنصراً أساسياً من القيم الأساسية للحوكمة في مؤسسة الوقف ، وإذا كانت الحاجة في الولايات إلى الأمانة أشد ، قدم الأمين لحفظ الأموال(ابن تيمية:٢٨/ ٢٥٧)، و لتحقيق ذلك يقترح أن تقوم مؤسسة الوقف بالتركيز على خلق الأمانة في تعاملها مع المتأثرين بمؤسسة الوقف ومعاملاتهم ، مع تدريب القائمين عليها عملياً ، بحيث يكون العاملون في مؤسسة الوقف بعيدين عن الغش ، وتعارض المصالح ، أو تميز لفئة ضد فئة أخرى ؛ أما خلق الأمانة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية فهي أمرأساسي ، فقد ذكر الفقهاء : أنه إذا تولى نظارة الوقف فاسق فإنه يضم إليه أمين ، حفظاً لأصل الوقف من البيع أو التضييع (المغني: ٨/ ٢٣٧)، وإذا أراد الحاكم تولية أحدهم لنظارة الوقف فلابد أن يكون أميناً وإلا لم تصح ولايته ، لأن مراعاة حفظ الوقف أهم من إبقاء ولاية الفاسق عليه (المغني: ٨/ ٢٣٧).

كما أن أساسيات قواعد الحوكمة هو السلوك والقيم الشخصية من مجلس النظارة والإدارة التنفيذية (Liew: ٧٣٤)، ومن الأمور التي تعضد الحوكمة هي وجود أخلاق العمل السليم وتطويرها في كل مؤسسة وقف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال

إصدار ميثاق أخلاق العمل والذي يعتبر أحد الوسائل للتحكم في اتخاذ القرارات ، بحيث يتم توضيح الأخلاقيات المنشودة من مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، مع توضيح بعض الواجبات ، وكذلك المحظورات السلوكية ، بما يحقق الرقابة الذاتية على تصرفات مؤسسة الوقف ، ويمكن أن يشمل ميثاق أخلاق العمل محاور عدة ، منها : علاقة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية بالموقوف عليهم والمستفيدين من الوقف ، وتشجيع أخلاق العمل المنشودة لحسن معاملة المتأثرين بالوقف ، وحفظ حقوق الوقف وأسراره، والبعد عن التصرفات المنافية لأخلاق الإسلام ، كالرشوة والهدية وغيرها من التصرفات .

سادس عشر: تطوير اللوائح والنظم :

إن من مبادئ الحوكمة الأساسية أن يتم تشغيل المؤسسة ضمن لوائح وإجراءات محددة ، تساهم في توجيه أعمالها ونشاطاتها، وتحقق لها الضبط الإداراي والفعالية في الأداء ، وبالتالي فإن هناك حاجة لإصدار نظم ولوائح يتم تطبيقها لضمان حسن سير العمل في مؤسسة الوقف ، ولمحاربة ضعف الفاعلية وعدم الإنجاز ، وغيرها من أفعال عدم الرشد و الفساد ، كما لابد من مراجعة اللوائح والنظم دورياً من قبل المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ، للتأكد من توفر الحد الأدنى من الرقابة على العمليات والإجراءات .

والخطوة الأولى : يمكن تقويم الوضع الحالي في مؤسسة الوقف من حيث مدى كفاية اللوائح والنظم المعمول بها حالياً ، بحسب أفضل الممارسات المحلية والعالمية ، يلي ذلك الخطوة الثانية : تحديد اللوائح والنظم الناقصة التي لم يتم إصدارها أو تحتاج إلى تعديلات . يلي ذلك الخطوة الثالثة : وهي تحديد اللوائح المطلوبة لإصدارها ، والمدة

الزمنية حسب أولويات العمل.

سابع عاشر : الإنصاف وعدم تعارض المصالح :

إن أي قواعد للحوكمة لابد أن تعامل جميع المتأثرين بأعمال المؤسسة بالإنصاف والعدالة في المعاملة (Liew: ٧٣٣) ، وفي ذلك يقول ﷺ: من سره أن يزحزح عن النار وأن يدخل الجنة فلتأته منيته وهو يشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله ويأتي إلى الناس الذي يحب أن يؤتى إليه (مسلم:١٨٤٤)، كما أن قواعد الحوكمة المهمة تفادي تعارض المصالح لأعضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية بحسب الأحكام الشرعية ، وكذلك أفضل الممارسات العالمية .

وتعارض المصالح هو: الوضع أو الموقف الذي تتأثر فيه موضوعية واستقلالية قرارات أعضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية أثناء أدائهم لأعمالهم ، بمصلحة شخصية مادية أو معنوية له أو لأحد أقاربه أو معارفه ، أو عندما يتأثر بقرارته باعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة ، أو بمعرفته بالمعلومات التي تتعلق بالقرار، ويتطلب الالتزام بنظام تعارض المصالح من أعضاء مجلس النظارة الالتزام بالعمل المؤسسي ، من خلال تقيدهم بقيم العدالة والنزاهة والمسؤولية ، والإفصاح عن أي حالة أو موقف فيها تعارض المصالح من خلال إجراءات شفافة ومحددة ، وأن لا يستفيد أعضاء مجلس النظارة مادياً أو معنوياً من أي قرارات أو تصرفات على مؤسسة الوقف ، أو أن يقوم بتصرف يمس سمعته أو سمعة مؤسسة الوقف .

ولدرء تعارض المصالح في حالة مؤسسة الوقف يمكن النص على بنود محددة ، بحيث لا يجوز لأعضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ممارستها ، فمثلاً تنص الأحكام الشرعية على أن الناظر لا يجوز له أن يشتري أو يستأجر شيئاً من الوقف ولو

كان ذلك في المزاد العلني ، كما لا يجوز له أثناء شغله لمسؤولية النظـارة أن يتعاقـد مـع مؤسسة الوقف ، سواء كان هذا التعاقد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

وأحد الوسائل لتفعيـل إجـراءات درء تعـارض المـصالح في مؤسـسات الوقـف إصدار مدونات السلوك الوظيفي ، أو مواثيق الشرف التي يلتزم بهـا مجلـس النظـارة والإدارة التنفيذية ، ووجود نصوص تمنع أن يكون لهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود والمشاريع والارتباطات التي تعقد مع مؤسسة الوقف أو لحسابها ، كما يمكن لتحقيق ذلك عقد الدورات والورشات التدريبية التي تركـز عـلى أخلاقيـات العمـل لأعضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، ووضـع أدلـة إجرائيـة واضـحة ومحـددة لتصرفات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية تكون واضحة لجميع المتأثرين من الوقف ، وتفعيل إجراءات الرقابة الداخلية .

ثامن عشر: وجود نظام المخاطر:

تحرص مبـادئ الحوكمة على وجود نظـام للتعـرف عـلى المخـاطر التـي تواجـه المؤسسة، مع وجود نظام لإدارة المخاطر والتصـدي لها في حـال حـدوثها ، وتركـز بعـض الدراسـات عـلى أهميـة إدارة المخـاطر في المؤسـسات الماليـة وخاصـة البنـوك (World Bank,٢٠١٠:١)، كما أن ضعف حوكمة المخاطر يعتبر من أهم أسباب فشل البنوك والمؤسسات الماليـة ، وخاصـة عـلى مـستوى فهـم المجلـس والإدارة التنفيذيـة للمخاطر وتصحيحها ، ومما يزيد الأمر سوءاً ضعـف البيانات التي تـرد إلى المجلـس حـول المخـاطر ، بحيـث لا يـتم تقـويم المخـاطر في أوقاتهـا المناسـبة (World Bank,٢٠١٠:٢).

وحيث إن مؤسسة الوقف تعتبر مؤسسة مالية من حيث طبيعتها ، فإنه من المهم أن يكون لديها نظام محدد لتحديد المخاطر التي تواجه مؤسسة الوقف ، وإصدار نظام لإدارة المخاطر في حال حدوثها ، ووجود إجراءات تظهر للمجلس بصورة دورية طبيعة المخاطر وأنواعها وتأثيرها ، وأشار سامي الصلاحات: إلى أهمية إنشاء إدارة للمخاطر في كل مؤسسة وقفية (الصلاحات-١ : ١٧١).

ونظام المخاطر مقارب للمبدأ الشرعي: بأن درء المفاسد أولى من جلب المصالح ، ومبدأ : ارتكاب أخف الضررين بوقوع أعظمهما ، وذلك لأن الشريعة جاءت لتحصيل المصالح وتكميلها ، وتقليل المفاسد وإبطالها بقدر الإمكان ، ويمكن تشكيل لجنة إدارة المخاطر ، والتي تقوم بمراجعة سياسات واستراتيجيات إدارة المخاطر لدى مؤسسة الوقف قبل اعتمادها من المجلس ، وتقع على الإدارة التنفيذية مسؤولية تنفيذ استراتيجية المخاطر من خلال تكوين وحدة متخصصة بذلك ، بالإضافة إلى تطوير سياسات وإجراءات لإدارة مختلف أنواع المخاطر، وفي دراسة لمؤسسة التمويل الدولية لإحدى عشرة شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، أبرزت أهمية الاهتمام بمهام المخاطر وكيفية إدارتها لحسن تسيير المؤسسات (IFC,٢٠١٢:٥).

يمكن في هذا الإطار التأكيد على وجود نظام لإدارة المخاطر ، بحيث أن تكون استراتيجية مؤسسة الوقف وخططها مرتبطة بطبيعة المخاطر، مع استخدام التكنولوجيا المتقدمة في إدارة المخاطر ، حيث تدل تجربة مؤسسة التمويل الدولية في تطبيق المخاطر على أنه لابد أن يتم التركيز على عملية جمع المعلومات حول المخاطر وتحليلها ، وأن تكون بسيطة ، وأن تكون متكاملة مع الأنظمة الرقابية الأخرى كالتدقيق ، وأن يتم الحوار حولها مع المختصين ، وأن يكون مجلس النظارة مطلعاً

ومتابعاً لها (IFC: ٦٩-٧٢).

تاسع عشر: حماية حقوق أصحاب المصالح :

إن من مبادئ الحوكمة حماية جميع أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع مؤسسة الوقف ، سواء كانوا مقاولين أو موردين وغيرهم من مقدمي الخدمات ، كما أن عند التعاقد مع الآخرين يتم معاملتهم بصورة منصفة بعيداً عن الاستغلال أو الغبن ، ولتحقيق ذلك فعلى مؤسسة الوقف أن تسعى إلى التعامل المنصف مع جميع المتأثرين بالوقف ، مع وجود نظام لتسلم أي شكاوى حول التعامل غير المنصف ، وعند اتخاذ القرارات حول نشاطات مؤسسة الوقف يتم الأخذ بعين الاعتبار جميع مصالح المتأثرين بمؤسسة الوقف ، بما فيها أصحاب المصالح المذكورون ، بحيث يتحقق الإنصاف لكل المتأثرين بالوقف ؛ كما أنه لتحقيق ذلك تلتزم مؤسسة الوقف بتنفيذ قواعد الحوكمة من خلال إصدار قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف ، مع تضمين تقريرها السنوي تفاصيل عن مدى التزام الإدارة التنفيذية ببنود دليل الحوكمة ، مع ذكر أسباب عدم الالتزام بأي بند إذا لم يتم تطبيقه.

وقد يكون من المناسب في البداية أن يتم تحديد – بالتفصيل - من هم أصحاب المصالح في مؤسسة الوقف ؟ وهم في العادة : ولاة الأمر أو الدولة ، ومجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، والموقوف عليهم ، والواقفون وذريتهم ، وأفراد المجتمع أو منظمات المجتمع المدني ، والمستفيدون أو المتأثرون من مؤسسة الوقف ؛ وفي ممارسة بيت الزكاة في دولة الكويت لقواعد الحوكمة تم تحديد أصحاب المصالح (الياسين: ١٨٤) على النحو التالي:

- **الدولـــة** : من حيث تحقيق توجهات الدولة في الحفاظ على المال العام ، وتطبيق الخطة الإنمائية ، وبرامج عمل الحوكمة الهادفة إلى تطوير الأداء الحكومي ، من خلال اتباع أحدث النظم الإدارية والمالية ، وتعظيم الخدمات التي تقدمها للمستفيدين من المساعدات .
- **إدارة البيت** : وتشمل ثلاثة عناصر، وهي : مجلس الإدارة ، والإدارة العليا بما فيهم المدراء ، وأخيراً العاملون في البيت من حيث (تحقيق الرضا الوظيفي – التدريب والتأهيل والمسارات الوظيفية – التطوير الذاتي – العدالة – التحفيز – المساواة – الكفاءة – تقويم الأداء – فرص الترقي).
- **المتبرعون** : وتشمل عموم المتبرعين من المحسنين وغيرهم ، بحيث يتم من خلال (تحقيق رغباتهم – منحهم الثقة – توجيه أموالهم بصورة سليمة وصحيحة – كسب رضاهم ودعمهم).
- **المستفيدون**: وتشمل عموم المستفيدين من مستحقي الزكاة وغيرهم ، بحيث يتم تحقيق الحد الأدنى من الخدمة لهم ، وتحقيق المستوى اللائق للمعيشة ، والسعي إلى تحسين الخدمات لهم .

٤-٥ : فوائد حوكمة الأوقاف :

وبعد أن تم استعراض بعض مبادئ الحوكمة في مؤسسة الوقف ، فقد يكون من المناسب بيان أهم فوائد تطبيق الحوكمة في مؤسسات الوقف ، لعل ذلك يكون دافعاً لولاة الأمر ومجالس النظارة لتطبيقها ، وقد ذكرت بعض الدراسات أن تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات العامة ينتج عنه العديد من الفوائد التي تعزز من أهمية الدعوة إليه والحرص على تطبيقه ، كما تظهر دراسة كادفمان : أن تطبيق قواعد الحوكمة في

المؤسسات العامة يساهم في تخفيض هدر الموارد البشرية ، ويؤدي إلى تحسن في إجراءات العمل ، ويحقق تطبيق وإدارة مشاريع الدولة بأسلوب القطاع الخاص مع وجود الشفافية والعدالة ، كما أن ذلك يؤثر في تطوير القاعدة الأساسية للتنمية الاقتصادية (كادفمان: ١٥٩)، كما أن أداء الحكومة يتغير بصورة مناسبة عندما يتم تنفيذ قواعد الحوكمة (كادفمان: ١٧٠)، ويظهر تقرير عن مستوى الحوكمة المؤسسية للبنوك والشركات في الشرق الأوسط : أن هناك ضعفاً في تقدير أهمية الحوكمة على أداء الشركات وآثارها الإيجابية عند تطبيقها (Hawkamah & IFC:٢).

ويدل التحليل العلمي لمؤسسة التمويل الدولية أن من أكبر منافع تطبيق الحوكمة هو وضوح المسؤوليات ، ثم تنامي سمعة المؤسسة ، ثم زيادة العوائد أو زيادة الإنتاجية (IFC: ٤٧)، كما ذكرت دراسة لمؤسسة التمويل الدولي عن ١١ شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا : أن تطبيق مبادئ الحوكمة قد ساهم في تنامي سمعة المؤسسة ، وتحسن ربحيتهم من خلال تقليل التكلفة ، وساهم في تحسن مستويات التشغيل لديهم ، وساهم في تحسن استجابة المؤسسة لأي طارئ ، وسهولة الحصول على التمويل نتيجة لتطبيق قواعد الحوكمة(IFC:٢٠١١) ، وفي دراسة لمؤسسة التمويل الدولية لإحدى عشرة شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حول أفضل ممارسات الحوكمة فيها : أبرزت أن تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم في تحسن إمكانية المؤسسة في مجالات عدة ، وهي: تحسن القدرة على الحصول التمويلات المناسبة، وتحسن كبير في سمعة الشركة، وتعظيم الربحية مع الصعوبة في تحديد الأرقام، وزيادة فعالية الشركة ، وساهمت في تنامي قدرة الشركة على مواجهة الأزمات ، وتحسن الاستمرارية لأداء الأعمال في المستقبل (IFC,٢٠١٢:٥).

أما عبدالعزيز الياسين فقد ذكر العديد من الفوائد نتيجة لتطبيق الحوكمة المؤسسية، منها: تحسين وزيادة كفاءة الأداء ، وزيادة الإنتاجية ، وتقليل الفساد مرحلياً ، وتحسن بيئة العمل ، وتنمية الولاء والانتماء لبيئة العمل ، وزيادة التأهيل والتدريب السليم ، والتخلص من الممارسات السيئة ، وتخفيف آثار الأخطار المحتملة على المؤسسات ، وبناء استراتيجيات قوية تمكن المؤسسات من تحقيق الخطط (الياسين: ٢٨).

أما الدراسات التي تناولت فوائد الحوكمة على مؤسسات الأوقاف فهي قليلة ، وكذلك هي دراسات وصفية وليست ميدانية ، فمن ذلك دراسة حكيمة بوسلمة حول أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف ، وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، كما ذكرت بعض الفوائد المرجوة من تطبيق قواعد الحوكمة (بوسلمة: ٦-٧).

ولعل أهم فوائد تطبيق قواعد الحوكمة – في حالة مؤسسة الوقف - أنه يقضي على مشكلتين أساسيتين ساهمت في اضمحلال الوقف بحسب التحليل التاريخي؛ أولاهما : سوء إدارة النظار سواء في استثمار الوقف ، أو صرف الريع مع الصعوبة في عزلهم إلا بعد فوات الأوان وهلاك الوقف ، وثانيهما : فقدان الثقة في الوقف نتيجة لقلة الرقابة وسوء ممارسات النظار، مع أن هناك العديد من الفوائد المتوقعة لتطبيق قواعد حوكمة الأوقاف ، إلا أن التطبيق العملي قد يظهر فوائد أخرى ؛ وسيتم في الفقرات التالية تحليل بعض أهم فوائد حوكمة الأوقاف ، والتي منها ما يلي:

أولاً : تحقيق التأبيد اللازم لأعيان مؤسسة الوقف و ضمان استمرارها من خلال المحافظة على أعيانها ، ومع حرص الفقهاء على رعاية أعيان مؤسسة الوقف المرتبطة بأهم خصائص نظام الوقف ، وهي التأبيد والديمومة ، إلا أن التحليل التاريخي لتطور

الأوقاف يظهر لنا أن حجماً كبيراً من الأوقـاف قد أصابتها يد العبث والهلاك (العمر- ٣ :٢٩) (عبدالكريم: ٢٠٦) ، وبالتالي لم يتحقق عنصر التأبيد ، ومن أمثلـه ذلـك مـا ذكره محمد كرد علي رحمه الله : أن ثلاثة أرباع الأملاك في المملكة العثمانية كان وقفاً على الجوامع والمساجد (خطط الشام: ٥/ ٩٤)، وعندما مـسح محمـد عـلي باشـا الأراضي الزراعية في مصر وجد : أن ثلثها كان وقفاً (أبوزهرة: ٢٢) ولكن تلاشت معظمهـا في الوقت الحاضر، وأصبحت أثراً بعد عين . وذكر محمد كرد علي رحمـه الله: أنـه كـان في دمشق في القرن السابع الهجري ألف وخمسمائة مسجد وجامع ، ولـيس فيهـا الآن إلا مائتان وخمسون (خطط الشام: ٥/ ٩٨)، كما ذكر شحاتة : تعرض بعض أموال الوقف للهلاك ، أو نقصان القوة الاقتصادية لها ، إما بسبب الاستخدام أو التشغيل أو التقادم (شحاتة-١: ١٥٨)، ولعل من أسباب ذلك هو عدم وجود قواعد الحوكمـة ، والتـي يمكن من خلالها تحديد مجالات انحراف النظار أو فسادهم ، وبالتالي فإن أحد عوامل ديمومة هذا النظام واستمرارية الأعيان الوقفية يعتمد على تطبيق قواعد الحوكمة ، من خلال الرقابة اللصيقة لمجلس النظارة، والالتزام برشد القرارت التي يتخذونها ، كما أن الانحراف عن تطبيق قواعد الحوكمة ولو كان بسيطاً ، ينبه مجلس النظارة أو الجهـات الرقابية على مؤسسة الوقف إلى أهمية اتخاذ إجراءات عاجلة لحفظ مؤسسة الوقف ، أو لوجود بيئة عمل غير مناسبة تؤثر على مؤسسة الوقف .

ثانياً : تحقيق الالتزام الشرعي بشروط الوقف والأحكام الشرعية ، إن من الفوائد التي ستنتج عن تطبيق قواعد الحوكمة هي التأكد من الالتزام بشروط الوقف ، حيـث سيتم تحديدها من خلال قواعد واضحة يتم مراجعتها قبيل اتخاذ القرارات الأساسـية في مؤسسة الوقف ؛ وتحقيق الالتـزام بـشروط الوقـف والأحكـام الـشرعية هـو أمـر

أساسي، لأن الوقف قربة إلى الله عـز وجـل ، ولا يقبـل الله تعـالى العمـل إلا إذا كـان خالصاً وصواباً بموافقته للأحكام الشرعية .

ثالثاً : دعم التوجه نحو إنشاء المؤسسات الوقفية في العصر الحديث ومـا يتطلبـه ذلك من وجود ضبط إداري متقن . إن بروز دور المؤسسة في الفكر الإداري الحـديث باعتباره أسلوبَ عمل فريداً وفاعلاً ، هو أمر أساسي في إحيـاء دور مؤسـسة الوقـف الرائد في المجتمع المسلم (العمر-١: ١٣)، وفي هذا الإطار بين بعض الباحثين ، ومنهم قحف: أن هناك ثلاثة عوامل تستلزم إعادة النظر في صـيغة وأسـلوب إدارة الأوقـاف ووسائلها في العصر الحديث ، ومنها : نشأة أسلوب المؤسسة ، وهو وجود مجموعة من رؤوس الأموال تدار لتحقيق أغراض تجارية ، من خلال إدارة مهنية مستقلة عن الملاك (قحف: ١٢٥-١٢٩)، كما أكد ذلك مسدور ومنصوري في اقترحاتهما لتطوير الأوقاف في الجزائر (مسدور ومنصوري: ١٠٢)؛ وهذا التطور في تـشجيع تكـوين المؤسـسات الوقفية ، سواء كانت عامة أو خاصة ، يتطلب ضمن متطلبات عديـدة وجـود قواعـد الحوكمة لضمان حسن سير العمل فيها .

رابعاً: ترشيد اتخاذ القرارات والتصرفات على الوقف . إن وجود قواعد الحوكمـة يتطلب أن يكون اتخاذ القرار رشيداً ومبنياً على دراسات فنية ، ممـا يقلـل مـن احـتمال انحراف مجلس النظارة ، أو سوء تصرفاته ، كما أن وجود هذه القواعد يقلل من الضغط المستمر على مجلس النظارة والإدارة التنفيذية في اتخاذ قـرارات غـير مدروسـة ، قـد لا تصب في مصلحة الوقف أو الموقوف عليهم ، كما أنها تأسس خطوط محاسبة واضـحة وبسيطة من الموقـوف علـيهم ، أو المتـأثرين بـالوقف ، أو الجهـة الرقابيـة في مؤسـسة الوقف، وتطبيق قواعد الحوكمة يقلل من إمكانية الاستمرار في سياسات خاطئـة ، أو

قرارات غير رشيدة في إدارة مؤسسة الوقف ، وذلك من خلال الحوار مع المتأثرين بمؤسسة الوقف .

خامساً : حسن اختيار النظار من تطبيق شروط تعيينهم ومحاسبتهم ، إن تطبيق قواعد الحوكمة في هذا المجال يساعد على تحسين أسلوب اختيار أعضاء مجلس النظارة وفعالية تلك المجالس ، مما يساهم في التقليل من التجاوزات المالية أو الفساد في التصرفات الوقفية ، كما ذكرت العديد من الدراسات مثل دراسة نصر محمد عارف في بحثه عن بلدان وادي النيل: أن معظم التحديات التي واجهت الوقف هي في فساد النظار المرتبط بتوزيع العوائد ، أو إهدار موارد الوقف (عارف: ٥٣٤)، وذلك لعدم تطبيق قواعد الحوكمة ، وبالتالي يظهر مدى الحاجة إلى الاحتراز من تصرفات مجلس النظارة ، كما أن من أسباب فساد النظار أو إدارة الوقف والذي أدى إلى تهالك الأوقاف: أن محاسبة الأوقاف ونظارها بنيت على أساس أخلاقي فقط ، واكتفوا بما يقدمه الناظر من بيانات عن الريع (غانم-١: ١٠٤)، مجملاً إذا كان أميناً ، ومفصلاً إذا كان متهماً (أبوزهرة: ٣٥٤)؛ وكان العمدة في هذا الأمر هو الثقة في الناظر ، ولكن الحوادث المعلنة عن فساد النظار ورقة أمانتهم تتطلب النظر فى استخدام أساليب أخرى ؛ أو كما يرى أبو زهرة رحمه الله : أن أحكام محاسبة النظار لا بد أن تبنى على أساس الاحتراس من الخيانة ، وتوقعها قبل وقوعها (أبو زهرة: ٣٦) وهذه تحققها تطبيق قواعد الحوكمة .

سادساً: إعادة الثقة إلى مؤسسات الوقف وتعزيز سمعتها ، ويدل الواقع وبعض ملاحظات الباحثين على أن عنصر الثقة قد بات مفقوداً في معظم المؤسسات المالية الإسلامية المسؤولة عن جمع الزكاة أو إدارة الوقف (ابن منصور وبزواية: ٢٧)، فوجود

قواعد للحوكمة يتم إعلانها ، وتفعيل تطبيقها يعطي الثقة لدى جمهور الواقفين بوجود آليات واضحة لاتخاذ القرارات الراشدة ، والتي تهدف إلى تحقيق مصلحة مؤسسة الوقف وليس مصالح مجلس النظارة ، كما أن من فوائد حوكمة الأوقاف أنه يجنب – في حال تطبيقها – مؤسسة الوقف من ضياع وقتها في الرد على الشبهات أو الاستفسارات من الجهات الرقابية ، نتيجة للإعلام السلبي من قبل المتأثرين من الوقف، مما يجعل الجهات الرقابية تتطلب ردوداً على بعض الاستفسارات ، فتضيع أوقات مؤسسة الوقف في الردود التي ليس وراءه جدوى ، كما ذكرت دراسة لمؤسسة التمويل الدولي عن ١١ شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: أن تطبيق مبادئ الحوكمة قد ساهم في تنامي سمعة المؤسسة (IFC:٢٠١١) .

سابعاً: توفير الإفصاح المناسب والشفافية الواضحة ، في الوقت الملائم عن جميع أعمال الوقف المهمة ، بما فيها التغيرات الجوهرية، مثل التغيرات في حقوق الملكية ، والتغيرات في استثمارات مؤسسة الوقف ، والتغيرات في سياسات الوقف ، وخاصة في توزيع الريع وغيرها ؛ ومن العوامل التي تدعو إلى تطبيق قواعد الحوكمة أنه يوفر الإفصاح المناسب لجميع المتأثرين بمؤسسة الوقف ، كما يحقق الشفافية الواضحة في تعاملاتها وتطورها ، ومن الاتجاهات الإيجابية في إدارة المؤسسات في هذا الوقت وله أثر ملموس على تطوير مؤسسة الوقف ، تنامي الاهتمام بمبدأ الإفصاح المالي عن كافة المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها ، وغيرها من التطورات التي تؤكد وجود منهجية في العمل الوقفي ، وفي تطبيق قواعد الحوكمة وتعزز الثقة فيه ، وهذه لا تتم إلا بتطبيق قواعد الحوكمة ، كما يتم الإفصاح عن تطبيقها لكافة المتأثرين منه ، كما أن ذلك يواكب تنامي الاهتمام في العقد الأول من هذا القرن بموضوع إجراءات

الحوكمة باعتبارها إحدى وسائل رقابة المجتمع المدني على المؤسسات الوقفية الحكومية ، وعلى نظار الوقف .

كما أن الإفصاح المالي والشفافية ، من خلال القوائم المالية ، وخاصة في التغيرات في رأس مال مؤسسة الوقف ، يعتبر في الوقت الحاضر ركناً أساسياً في إبراز التغيرات على رأس مال مؤسسة الوقف ، وتوضيح طبيعة ملكيتها وحدودها ، ومن أسس المحاسبية الوقفية هو العرض والإفصاح ، بحيث يتم إعداد التقارير والقوائم المالية في كل فترة زمنية مناسبة ، تمكن أهل القرار والمعنيين من التعرف على البيانات المالية الأساسية (شحاتة-١: ١٨٦)؛ كما أن توفير التقارير المالية والإفصاح والشفافية يساعد في تحفيز أهل البر والخير على وقف أموالهم (شحاتة-١: ١٩٦)، وذكر محمد عمر: أنه توجد أهداف خاصة للقوائم المالية للوقف، منها : توفير معلومات للتحقق من المحافظة على أعيان الوقف وعدم التصرف فيها ، وتوفير معلومات للتحقق من المحافظة على القدرة الإنتاجية لأعيان الوقف بالإعمار، وتوفير معلومات للتحقق من التزام الناظر بإدارة مال الوقف وفق قواعد الإدارة السليمة ، وفي ضوء الأحكام الشرعية ، والتزاماً بشروط الواقفين، وأخيراً بيان حقوق مال الوقف والتزاماته (محمد عمر-١: ٣٢) (العمر-٤: ١١).

وفي هذا الإطار ينص المعيار الدولي رقم ٣٢ على أهمية الإفصاح عن الأخطار المالية ، ويقصد بالإفصاح المحاسبي كمية ونوعية البيانات والمعلومات المالية التي تنشر عن أنشطة المؤسسة الوقفية (الشمري والعتيبي: ١٢)، كما يقصد بالعرض والإفصاح هو عرض المعلومات المحاسبية عن معاملات مؤسسة الوقف ، في صورة قوائم مالية وتقارير مالية ، وتفسيرها لتساعد مستخدميها في الحصول على المعلومات اللازمة في

الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة (أبوغدة وشحاتة: ١٧٣). واعتبر حسين شحاتة : أن أساس الإفصاح هو من الأسس المحاسبية التي تلائم الوقف ، كما بين أهم مستخدمي القوائم المالية للوقف (أبوغدة وشحاتة: ١٦٣)، وبالتالي هناك حاجة إلى وجود معيار أو سياسة محاسبية متفق عليها تظهر محاور الإفصاح المطلوب في مؤسسة الوقف ، وخاصة في مجال التغيرات في ملكية الوقف ورأس ماله .

ثامناً: سهولة حصول المتأثرين بأعمال المؤسسة الوقفية على المعلومات اللازمة للرقابة على أداء المؤسسة وتحقيقها لأغراض الوقف ، إن من أساسيات قواعد الحوكمة نشر المعلومات عن أداء المؤسسة الوقفية لكافة المتأثرين بها ، وإن كان نشر المعلومات يوفر للمتأثرين بمؤسسة الوقف أن يتعرفوا على كفاءة العمل الوقفي ، ومجالات صرف الريع ، وحسن استثمار أعيان الوقف ، فإنه أيضاً يوفر فرصة لتبادل الرأي والنصيحة حول نشاطات الوقف ، وتوجهاتها المستقبلية ، ومشاركة المتأثرين في الوقف في توجيه مساراته .

تاسعاً : توفير الحماية والإنصاف لحقوق المتأثرين بمؤسسة الوقف والمتعاملين معه، إن وجود قواعد للحوكمة تحث على الإنصاف في التعامل مع جميع المتأثرين بالوقف والمراجعين مع حماية حقوقهم ، يعتبر من التطورات الإيجابية التي تقضي على ممارسات نظار الأوقاف في السابق ، والتي غمطت حقوق العديد من المتأثرين بمؤسسة الوقف ، وهذا الأمر قد أثار شكاوى العديد منهم ، كما تم بيانه سابقاً . كما أن هذا الأمر يوفر المعاملة المتساوية مع جميع المتأثرين بمؤسسة الوقف ، وإتاحة الفرصة لإبداء آرائهم حول مسيرة المؤسسة ، وإرساء قيم العدالة والإنصاف لكل المتأثرين بنشاطات المؤسسة ، مما يعزز الثقة في مؤسسة الوقف ، ويمنع التنازع والشقاق .

عاشراً: يساعد مؤسسة الوقف على الحصول على التسهيلات والتمويلات التي تحتاجها مؤسسة الوقف ، فتطبيق قواعد الحوكمة يساهم في تحسن إمكانية حصول مؤسسة الوقف على التسهيلات التمويلية اللازمة في حالة الحاجة إليها من المؤسسات المالية والمصرفية ، وتدل الدراسات على أن من فوائد تطبيق قواعد الحوكمة أنه يوفر معلومات للآخرين عن حسن إدارة المؤسسة الخيرية في الغرب ، مما يساهم في تسهيل الحصول على التمويلات اللازمة من البنوك (Lyons et al: ١٠٤) وذلك في حال الرغبة في الحصول عليها لزيادة عمليات مؤسسة الوقف ، وتظهر بعض الدراسات: أن العديد من الشركات الكبيرة في الخليج العربي ، مثل ماجد الفطيم وسابك ، حريصون على الارتقاء بمستوى الحوكمة في مؤسساتهم ، حيث حصلوا على تصنيف عالٍ نظراً لجدية الإدارة العليا ، واتباعهم لمعايير الحوكمة ، مما ساهم في تنويع مصادر التمويل ، وتخفيض تكاليف التمويل لديهم (القبس: ٠٦/ ١١/ ٢٠١٣)؛ كما ذكرت دراسة لمؤسسة التمويل الدولي عن ١١ شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: أن تطبيق مبادئ الحوكمة قد ساهم في سهولة الحصول على التمويل (IFC:٢٠١١)، كما تدل دراسة أخرى على أن تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية يؤدي إلى سهولة الحصول على التمويلات اللازمة (Grais & Pellegrini:٥).

حادي عشر: تحسين الأداء التشغيلي لمؤسسة الوقف ، ومن الأمور المهمة المرتبطة بتطبيق قواعد الحوكمة ، أن لها دوراً في قياس مدى الضبط والكفاءة في مجالَي تعظيم العائد وحسن توزيع الريع ، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة لا ترفع فقط من إنتاجية مؤسسة الوقف ومن قدرتها التنافسية فحسب ، ولكنها تساعد أيضاً على التأكد من أن أموالها لا يساء إدارتها ، بل تنفق على نحو صحيح ، كما أنها تساعد على ضمان تقديم

الخدمات بشكل فعّال للجمهور، وتدل الدراسات على أن تطبيق قواعد الحوكمة يساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (Ibrahimetal :٤٥٥) ، و إلى زيادة الفاعلية التشغيلية (Grais & Pellegrini:٥)، وفي إطار ذلك فإنه يمكن تحديد كلفة إدارة مؤسسة الوقف وكلفه تشغيلها ، بحيث يتم تحديد نسبة إجمالي المصاريف الإدارية أو أجرة الناظر إلى إجمالي الريع ، وفي هذا الإطار فقد انتقد أبو زهرة قيام وزارة الأوقاف في مصر باستقطاع أكثر من ١٠٪ من الريع أجراً لها (أبو زهرة: ٣٧٦)، كما أن من فوائدها تقويم أداء الإدارة العليا ، وتعزيز المساءلة ، ورفع درجة الثقة فيها ؛ كما ذكرت دراسة لمؤسسة التمويل الدولي عن ١١ شركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: أن تطبيق مبادئ الحوكمة قد ساهم في تحسن ربحيتهم من خلال تقليل التكلفة، وساهم في تحسن مستويات التشغيل لديهم (IFC:٢٠١١) .

ثاني عشر: تساعد على فهم المخاطر وحسن إدارتها وعند الحاجة يتم إعلام الآخرين بها ، حيث تدل الدراسات على أن تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات المالية يؤدي إلى تقليل المخاطر(Grais & Pellegrini:٥)، كما أن معرفة المخاطر وتحديدها والتعرف على كيفية إدارتها يساهم في أن تتفادى مؤسسة الوقف المخاطر المحتملة، وهو أمر أساسي في هذا العصر الحديث، التي زادت فيه حدوث الأزمات المالية مع زيادة حدتها ، كما أن إعلام المتأثرين بالوقف بأي مخاطر محتملة لمؤسسة الوقف يساعد على توفير التفاهم والتعاطف لأي عملية إصلاح متوقعة لمؤسسة الوقف .

ثالث عشر: تحسين البيئة الرقابية وتقليل فرص الفساد أو تعارض المصالح ، وذلك من خلال وجود مستويات متعددة من الرقابة ، ومن خلال انتظام التقارير المالية ينتج عن ذلك تقلص الفساد أو إساءة استغلال المنصب ، وأحد وسائل تقليل

الفساد في الأوقاف هو التقيد بقواعد الحوكمة (Ibrahim et al :٤٥٥) ، كما أن أسلوب الضمان أو تعويض الضرر يقلل من تعارض المصالح ، فالناظر يكون ضامناً إذا قصر في حفظ الوقف ، أو إذا تعدى عليه (الحنبلي: ٦٢). وأياً كان الرأي الفقهي حول ضمان الناظر ، فهي جميعها أمور تحتاج إلى ربطها بمعايير توضح فيها مدى محافظة النظار على مكونات محددة للوقف وتطبيقهم لقواعد الحوكمة ، كما أن وجود قواعد للحوكمة في مجال الرقابة يمكن من حسن الرقابة على الأوقاف ، من حيث تحديد مجالات الرقابة المطلوب الالتزام بها ، حسب قواعد الحوكمة واستقلالية التدقيق الداخلي والخارجي .

رابع عشر: تساهم في تحسين مستويات إنفاق الريع على الموقوف عليهم ، وتقلل من الفاقد من الريع مما يزيد من نماء المنفعة لهم ، فالملاحظ من التسلسل التاريخي لتطور الأوقاف – كما تم ذكره في الفصل الثاني – كثرة شكاوى الموقوف عليهم ، من عدم وصول ريع الوقف لهم أو قلته لأسباب عديدة ، وبالتالي فإن وجود قواعد للحوكمة – كما تدل التجارب – يزيد من ريع الأوقاف على المدى الطويل ، مما يساهم في تنامي منفعة الموقوف عليهم .

خامس عشر: تساعد مؤسسة الوقف على حسن الاستجابة لأي أزمات مستقبلية تواجهها مؤسسة الوقف ، من خلال وجود نظام محكم لإدارة المخاطر ، ومواجهتها في حال حدوثها ، حيث أبرزت دراسة مؤسسة التمويل الدولية أن تطبيق قواعد الحوكمة ساهم في تحسن قدرة الشركات على مواجهة الأزمات ، وتحسن استمرارية المؤسسة لأداء الأعمال في المستقبل (IFC,٢٠١٢:٥).

بالإضافة إلى تلك الفوائد فإن هناك حوافز لتطبيق حوكمة مؤسسة الوقف :

الحافز الأول لتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات الأوقاف هو: إمكانية نمو حجم أصول مؤسسات الأوقاف وتناميها مع السنوات ، وخاصة أنها مؤسسات مالية واستثمارية ، فوجود قواعد للحوكمة سيساهم في ترشيد أعمالها والاحتفاظ بزخم نموها.

الحافز الثاني لتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات الأوقاف نابع من صفة الأمانة والتقوى والخوف من الله لمجلس النظار باعتبارهم أمناء عن الواقفين والموقوف عليهم والمتأثرين بالوقف ، وكذلك معرفتهم واطلاعهم على معلومات قد لا يطلع عليها المتأثرون بالوقف .

الحافز الثالث لتطبيق قواعد الحوكمة ينبع من الالتزام بالأخلاق الحميدة التي يدعو إليها الإسلام ، والذي يتطلب من القائمين على مؤسسة الوقف الالتزام بالتوجيهات الأخلاقية ، مثل الإنصاف والعدالة والإتقان .

الحافز الرابع احتساب الأجر من الله عز وجل في عمل الخير ، وتعظيم الثواب من خلال المشاركة في أعمال الوقف وتنميتها .

وحوكمة الأوقاف ليس حلاً سحرياً للتحديات التي تواجه مسيرة الوقف في العصر الحديث ، بل هي جزء من العلاج ، ولا بد أن تقترن بمحاور أخرى أساسية تساهم في تطور الوقف ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: تطوير التشريعات ، وتطوير مجالات الوقف ، وتطوير الإدارة التنفيذية والرقابة ، وتوفير التسهيلات والإعفاءات من الضرائب ، وحماية الأموال الموقوفة وغيرها من الأمور؛ ومع كثرة فوائد تطبيق قواعد الحوكمة إلا أن ذلك يجب ألا ينسينا بعض التحديات التي قد ترتبط بها ، ومن

أبرز التحديات التي تواجه تطبيق قواعد الحوكمة هي عدم توفر القدرة والطاقة الاستيعابية لمؤسسة الوقف لتطبيق قواعد الحوكمة ومستلزماتها ، وضعف بيئة العمل التي تعمل فيها مؤسسة الوقف ، من حيث قبول تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة والخاصة ، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة قد لا تكون من الأولويات لمجلس النظارة والإدارة التنفيذية في ظل وجود حاجات أكثر إلحاحاً لإصلاح مؤسسة الوقف .

الخلاصة:

إن مدخل إنشاء مؤسسات الأوقاف المستقلة لكونها إحدى الوسائل لإصلاح نظام الوقف ، والذي دعا إليه العديد من الباحثين، كما أوضحنا سابقاً ، هو من أهم دواعي تطبيق قواعد واضحة للحوكمة ، ويدل واقع المؤسسات الوقفية في الوقت المعاصر على أن الإجراءات والممارسات لقواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية تتفاوت ما بين عدم التطبيق إلى مستوىً متوسط ، من حيث التطبيق وهو قليل ، وهذا الأمر بالإضافة إلى عوامل عديدة تدعو إلى سرعة تطبيق أسس الحوكمة في مؤسسات الأوقاف ، والتي منها الالتزام بشروط الواقفين ، وأهمية التوازن في تحقيق مصالح المتأثرين بالوقف وخاصة الموقوف عليه ، وأهمية الاستماع إلى آراء المتأثرين بالوقف وشكاويهم ، وتحسين الصورة الذهنية والسمعة لمؤسسة الوقف ، والقضاء على سوء إدارة النظار، وتنامي محاسبة النظار على تصرفاتهم ، ورفع كفاءة نشاطات الوقف ودوره التنموي ، وتقليل الفساد ، وعدم الرشد الناتج عن تعارض المصالح ؛ ويوضح تحليل مدى تطبيق الحوكمة في مؤسسات الوقف أن القليل منها التي أصدرت قواعد للحوكمة و البعض منها يقوم بتطبيقها ولو جزئياً بدون إصدار قواعدها ، ولكن أكثرهم لم يبدأ عملية تطبيق الحوكمة مما يبرز أهمية هذه الدراسة .

إن مبادئ الحوكمة المقترحة في مؤسسات الوقف هي: وجود نظام أساسي لمؤسسة الوقف ، وحماية أموال مؤسسة الوقف والحرص على المصلحة ، ووجود الرؤية والاستراتيجية ، وحسن استثمار أعيان الوقف ، وتحقيق هدف الوقف القربة وأعمال الخير بما ينفع الفرد والمجتمع من خلال توزيع الريع ، واحترام حقوق المتأثرين بالوقف ومصالحهم ، والالتزام بالأحكام الشرعية ، وتحقيق المقاصد الشرعية ، وتطوير الأداء

والفعالية ، وتعميق المسؤولية ، وتعزيز الرقابة و المساءلة ، ودور مجلس النظارة ومسؤوليته ، وتحديد شروط مجلس النظارة واختيارهم وطرق عزلهم ، ووجود سياسات وإجراءات واضحة لدور النظار ومحاسبتهم على أدائهم ، والشفافية والإفصاح ، وتحديد دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها ، وتطوير بيئة العمل والقيم الأخلاقية ، وتطوير اللوائح والنظم ، والإنصاف وعدم تعارض المصالح ، ووجود نظام المخاطر، وحماية حقوق أصحاب المصالح .

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات الوقف لها دور أساسي في تطوير مؤسسات الوقف ، وتعزيز الثقة والمصداقية في أعمالها وقراراتها ، وتحقيق الالتزام الشرعي ، ورشد القرارات المتخذة تساهم في حسن اختيار النظار؛ كما أن تطبيق هذه القواعد له العديد من المنافع ، منها: أنها تجلب الاستقرار إلى الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسة الوقف ، وتعزز التنافسية ، وتحافظ على سمعة المؤسسة ، وتبني علاقات شفافة مع المتأثرين بأعمال المؤسسة ؛ كما أن تطبيق قواعد الحوكمة لا ترفع فقط من فعالية المؤسسة ومن قدرتها التنافسية ، ولكنها تساعد أيضاً على التأكد من أن أموالها المستثمرة ، والموارد المخصصة لها ، لا يساء إدارتها بل تنفق على نحو صحيح ، كما أنها تساعد على ضمان تقديم الخدمات بشكل فعّال للموقوف عليهم ، كما أنها تأسس خطوط محاسبةٍ شرعية و سياسية واجتماعية واضحة وبسيطة ، كما أنها تساعد على تحسين أسلوب اختيار أعضاء مجلس النظارة ونوعية تلك المجالس ، كما أن الحوكمة تكافئ الفاعلية والمهنية ، كما تساعد على تحسين الشفافية والرقابة الداخلية ، وانتظام التقارير المالية ، فيتقلص نتيجة ذلك الفساد وإساءة استغلال المنصب ، كما أنها تحسن العلاقات مع المتأثرين بأعمال المؤسسة وتؤكد قيم الشفافية والمساءلة في

التعاملات الخاصة والعامة على حد سواء.

إن وضع أسس قوية لحوكمة مؤسسة الوقف هو أحد الطرق لمجابهة التعثر في أعمال مؤسسات الوقف وعدم فعاليتها ، كما أنه ليس فقط أداة لزيادة الكفاءة وتحسين أدائها ، بل أيضاً وسيلة فعّالة لمكافحة الفساد ، وتعزيز دور الوقف في المجتمع ؛ كما أن حوكمة مؤسسات الأوقاف سيساهم في جعل هذه المؤسسات تدار بصورة أكثر فعالية، ويقلل المخاطر التي تتعرض لها ، وتحافظ عليها من سوء الإدارة ، ويجعل مؤسسات الوقف أكثر مسؤولية وشفافية مع المتأثرين بالوقف والاستجابة لمتطلباتهم؛ كما أن تطبيق قواعد الحوكمة يساعد مؤسسة الوقف على أن تكون قادرة على الحصول على التمويلات والتسهيلات التي تحتاجها لتوسيع عملياتها .

ولتحقيق هذه المنافع فإن ذلك يتطلب التركيز على المكونات الأساسية لتطبيق قواعد الحوكمة ، والتي من أهمها محور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية والتي ركزت عليها هذه الدراسة ، ولتحقيق الفاعلية في تطبيق قواعد الحوكمة فلا بد أن تكون شاملة لكل محاور مؤسسة الوقف ، وكذلك مشتملة على غيرها من العوامل المؤثرة عليها ؛ وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل التالي ، حيث سيتم تحديد المكونات الأساسية لقواعد الحوكمة في المؤسسة الوقفية بصورة مختصرة ، وبالتالي فإن كثرة فوائد تطبيق قواعد الحوكمة تدعو إلى التركيز عليها لكونها أحد عناصر نجاح المسيرة الوقفية في الوقت المعاصر وفي المستقبل.

الفصل الخامس
المكونات الأساسية للحوكمة في مؤسسة الوقف

يظهر الفصل السابق ضعف تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ، مع كثرة الفوائد المرجوة من تطبيقها ، مما يدعو إلى التركيز عليها باعتبارها أحد عناصر نجاح المسيرة الوقفية في الوقت المعاصر وفي المستقبل ، ولتحقيق الفاعلية في تطبيق قواعد الحوكمة فلا بد أن تكون شاملة لكل محاور مؤسسة الوقف ، وكذلك مشتملة على غيرها من العوامل المؤثرة عليها ، وهذه ما سيسعى هذا الفصل إلى بيانه وتوضيحه .

٥ - ١ الافتراضات في تطبيق الحوكمة ودواعي الحاجة إليها:

وفي البداية لا بد من التوضيح أن اقتراح تطبيق قواعد للحوكمة في المؤسسة الوقفية ، مع وضوح الدواعي لتكوينه وتعدد الفوائد من تطبيقه ، إلا أن هناك بعض الآراء المعارضة والاعتراضات المعتبرة ، ومن ذلك أن البعض يتردد في استخدام المفاهيم الحديثة ، مثل مصطلح قواعد الحوكمة بصفته تعبيراً عن حسن أداء نظارة الوقف والإدارة الرشيدة له ، مع أن الرأي الشرعي يدعو إلى الرشد في النظارة ، والأمانة في التثمير ، والعدالة في الصرف ؛ كما أن المتأمل في النصوص الفقهية يجد أن قواعد الحوكمة هي من الأمور الرشيدة التي حث عليها الفقهاء تطبيقاً لأحكام الشريعة الإسلامية ، ولو كانت بتعبيرات مختلفة كما سنذكر لاحقاً ، وعدم نص الفقهاء على قواعد الحوكمة نابع من أن استخدام هذه القواعد باعتباره أسلوبَ عمل وأداةً رقابية للمؤسسة لم يحدث إلا في العصر الحديث ، والذي واكب بروز نشأة المؤسسات الوقفية ، والذي هو عرف العصر مع تعدد المصالح والمنفعة منه .

وقد تكون من الاعتراضات على تطبيق قواعد الحوكمة أن الفقهاء السابقين لم ينصوا عليها لعدم الحاجة إليها ، ونود التوضيح أن عدم تطبيق قواعد الحوكمة في السابق ، ليس دليلاً على عدم الحاجة إليها ، لأن الخيرية والتقوى كانت منتشرة أكثر في العصور السابقة مع صعوبة التصرف في الأوقاف ، مما قلل من الحاجة من وجود هذه القواعد ، ولكن في هذا العصر ومع كثرة التحديات التي تواجه مؤسسة الوقف ، سواء على مستوى المخاطر أو سوء الإدارة ، فإن هناك حاجة ملحة إلى تطبيق قواعد الحوكمة تكاد تصل إلى حد الواجب ، مما يتطلب تتبع أفضل الممارسات الرشيدة في الرقابة والحوكمة .

وقد تكون من الاعتراضات الاعتقاد أن وجود قواعد للحوكمة قد يغل سلطة الناظر في التصرف فيما هو الأصلح ، أو يقيد من سرعة القيام بالتصرفات اللازمة لحماية الوقف ، حيث إن الناظر له سلطة مطلقة لاختيار الأفضل للوقف ، ولتوضيح ذلك فإن تطبيق قواعد الحوكمة لا يقيد سلطة الناظر، وإنما يساهم في ترشيد قراراته ، وتحديد مسؤولياته ، وتعزيز الرقابة عليه . فالناظر له مطلق الصلاحية في تنفيذ شروط الوقف حتى مع وجود قواعد للحوكمة .

وقد تكون من الاعتراضات على وجود قواعد للحوكمة ، أنه لم يرد سابقاً في الأحكام الفقهية ، وفي توضيح ذلك فإن اقتراح تطبيق قواعد الحوكمة هو من الاجتهادات المحمودة للمصلحة المتحققة من تطبيقها ، وللفوائد التي تم ذكرها في الفصل الرابع ، كما أن ذلك يتوافق مع التوجه الشرعي: أن معظم أحكام الأوقاف اجتهادية قياسية ، للرأي فيها مجالٌ (الزرقاء: ١٩)، كما أن دافعها هو المصلحة ، وبالتالي فإن أحكام الأوقاف تدور مع المصلحة الراجحة حيثما دارت ؛ ويرى ولد البراء: أن

أحكام فقه الوقف في أغلبها قائم على دعامتي الاستصلاح واعتبار الأنفع ، وتحقيق المصلحة (البراء: ٣٤٢-٣٤٣). كما يرى ابن تيمية - رحمه الله - أنه: على الناظر بيان المصلحة ، فإن ظهرت وجب اتباعها، وإن ظهر أنها مفسدة ردت ، وإن اشتبه الأمر وكان الناظر عالما عادلا سوغ له اجتهاده (ابن تيمية:٣١/ ٦٩) ؛ ويرى ولد البراء: أن المصلحة تتحقق بوجود بعض الضوابط، منها : أن تكون معتمدة شرعاً أو لا تصادِم شرعاً، وأن تكون منافعها أو فوائدها راجحة (البراء: ٣٨٤). وبالتالي فإن اقتراح وجود قواعد الحوكمة قد يكون مطلوباً إذا ترجحت المصلحة في ذلك، وأنها لا تعارض حكماً شرعياً مع عظم فوائدها ، كما سيتم الاستدلال عليه في هذه الدراسة .

والحاجة إلى قواعد الحوكمة تمت الإشارة إليها في دراسات متعددة ولكن بتعابير مختلفة ؛ ومن الكتابات الحديثة في مجال وضع الضوابط والسياسات والإجراءات لاستثمار الوقف دراسة حسين شحاتة حول استثمار أموال الوقف (شحاتة ، ١٤٢٥هـ) حيث ذكر: الضوابط الشرعية لاستثمار الأوقاف ، واقترح إطاراً لمعايير وضع استثمار أموال الوقف (الدليل الاستثماري لأموال الوقف) ، وأبرز أسس الرقابة على جميع استثمارات الأوقاف ، وأنواع التقارير اللازمة ، ومعايير تقويم الأداء الاستثماري لأموال الوقف ، وأسس محاسبة استثمار الوقف ، وهي بمعظمها يمكن اعتبارها قواعد للحوكمة ، ومن التجارب الحديثة تجربة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في المملكة المغربية ، حيث صدر مرسومٌ ملكي- ونشر في الجريدة الرسمية بتاريخ ٢٣ من يونيو ٢٠١٠ - خاصٌ بمدونة للأوقاف ، تتضمن جمع كافة الأحكام والقواعد الفقهية للوقف، وكل ما يتعلق به من نظم ، وقوانين ، وسياسات ، وفق أطر قانونية شكلاً ومضموناً بغرض المحافظة على الوقف من الضياع والتهالك ، وتطويره بما

يواكب الإجراءات والتحولات الحديثة في الإدارة ، وبما يحقق استقلالية الوقف والحفاظ على خصوصيته وفق الأحكام الشرعية ، وتتضمن تلك المدونة كافة الأحكام والقواعد التفصلية للمعاملات الوقفية ، وتعتبر في مجملها ضوابط وقواعد للحوكمة.

وبعيداً عن المشاحة في الاصطلاح ، فإنه عند تحليل جواز استخدام قواعد الحوكمة ومدى اتفاقها مع أحكام الشريعة الإسلامية ، والذي يظهر من الممارسات لمؤسسات الأوقاف في مجال تطبيق الحوكمة ، أنها تساهم في رفع مستوى حسن الإدارة ، ورفع مستوى الشفافية لدى جميع المتأثرين بنشاطات الوقف ، وهو أمر محمود لمؤسسة الوقف طالما أن ذلك لا يتعارض مع الأحكام الشرعية ، ويحقق المصلحة العامة ، كما سيتم التدليل عليه لاحقاً .

كما أن النص على تطبيق قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف وهو من المصلحة المعتبرة لفوائده العديدة التي تم بيانها في عدة مواطن ، إذ يرى ابن تيمية رحمه الله: أن الناظر عليه أن يفعل في الوقف بمقتضى المصلحة الشرعية ، ويمكن أن يفعل الأصلح فالأصلح (ابن تيمية: ٣١/ ٦٧) ؛ كما أن العبرة في الأحسن والأصلح في الوقف دوام المنفعة ، وتحصيل الغلة (يكن: ٢٢٥)؛ وبالتالي فإن أساس الوقف هو المصلحة ، وعليها مدار الأمور كلها ، ويقول ابن عابدين رحمه الله في تعليقه على تحديد مدة إجارة الوقف: إن مدارها إلى المصلحة ، وهذا أمر يختلف باختلاف المواقع ، واختلاف الزمان (ابن عابدين: ٤/ ٤٠١)؛ فإن كان ذلك مطلوباً في إجارة الوقف فإنه في تطبيق قواعد الحوكمة للوصول إلى الإدارة الرشيدة هو أولى وأكثر تأثيراً ، ومرده إلى المصلحة، وهي واضحة وبارزة كما ذكرنا آنفاً ؛ ويرى عبدالله بن بيه: بأنه إن كانت المصلحة معتبرة مع المال الموقوف ، فإن مراعاتها في كيفية إدارة الوقف والمحافظة عليه أولى (بن بيه:

٢٧٩)، مثل محور قواعد الحوكمة ؛ وتدل العديد من الدراسات الحديثة: على أن تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات قد ساهم في تنامي أدائها ، وتحقيق العديد من المنافع لها ((IFC: ٤٧) (IFC,٢٠١٢:٥) (بوسلمة: ٦-٧).

٥-٢ مبادئ الحوكمة في مؤسسة الوقف وأهدافها:

قد يكون من المناسب قبيل تفصيل المكونات الأساسية لحوكمة مؤسسة الوقف، أن يتم تحديد مبادئ الحوكمة في مؤسسة الوقف، وكذلك اقتراح أهم أهدافها.

ومن أهم المبادئ الأساسية للحوكمة مؤسسات الوقف التي ترتكز على الآتي:

١. الالتزام بالأحكام الشرعية في كافة أعمال مؤسسة الوقف وعملياتها .
٢. تحديد حقوق الواقفين في حسن استثمار الأعيان ، وصرف الريع .
٣. التأكيد على حقوق المستفيدين من الوقف من خلال صرف الريع لهم .
٤. تحديد دور الأطراف ذوي المصلحة ، وتوضيح تعارض المصالح .
٥. الإفصاح والشفافية عن التطورات الأساسية في مؤسسة الوقف ، حيث إن معظم التحديات التي تواجه مؤسسات الوقف هي قلة الإفصاح في نشاطاتها وتعاملاتها المالية ، وتدني المعيارية في إجراءاتها وأعمالها .
٦. الفعالية في أداء العمل وزيادة الكفاءة في الإنتاجية ، من خلال وضع الخطط التفصيلية ومتابعة تنفيذها .
٧. تمكين مجلس النظارة من ممارسة سلطاته وإصدار اللوائح والإجراءات المنظمة .

٨. تطبيق قيم العدالة والنزاهة في كافة تعاملات مؤسسة الوقف مع المتأثرين بها .

٩. توفيرالقيم الأساسية لحسن إدارة المؤسسة الوقفية ، مثل التحفيز، وحسن الاستجابة، والتوافق، و المساواة، وتكافؤ الفرص، والفعالية .

١٠. وجود المسؤولية والمحاسبة والرقابة على الأداء .

١١. توفير الرؤية الاستراتيجية ، وخطط التنفيذ .

أما أهم أهداف الحوكمة في مؤسسات الوقف:

١. الالتزام الشرعي بأحكام الوقف والشريعة الإسلامية.

٢. تحقيق الشفافية والإفصاح في نشاطات مؤسسة الوقف وأعمالها ، ضمن قواعد النزاهة والموضوعية .

٣. تعزيز الثقة والمصداقية في أعمال مؤسسات الوقف التي تطبق قواعد الحوكمة، وبالتالي زيادة الموارد المالية التي تجذبها ، والأوقاف التي تخصص لها.

٤. توفير الاستقلالية الكاملة لقرارات مؤسسة الوقف ، نظراً لوجود مرجعية لقراراتها وفق نظم محددة ، وبغرض تطبيق شروط الواقفين تضمن العدالة والإنصاف ، مما يجعل مؤسسة الوقف محصنة من الضغوط الخارجية بما فيها الضغوط الحكومية .

٥. توفير الرقابة والمساءلة على كافة تصرفات مؤسسة الوقف والعاملين عليها بدون أي حرج أو اتهام أو شعور بعدم الثقة ، والقبول بالرقابة المستمرة دون حرج .

٦. تحديد مسؤوليات مجلس النظارة والإدارة التنفيذية .

٧. تنظيم المسؤولية اتجاه ولي الأمر ، والالتزام بالتشريعات .

٥-٣ العوامل التي تعين على الالتزام بالحوكمة والتقيد بإجراءاتها:

لقد حرص العديد من المؤسسات المهنية المختصة في تعريف وتحليل مفهوم الحوكمة ، ووضع مبادئ وقواعد لتطبيقها ، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي ، وتتفق تلك المؤسسات على مجموعة عوامل- إن وجدت- تساهم في تطبيق الحوكمة ، وتفعيل قواعدها لدى المؤسسات ، ويمكن استخلاص العوامل التالية للمؤسسات الوقفية بالتالي :

أ- لابد أن يكون أساس الحوكمة في مؤسسات الأوقاف هو الالتزام بأحكام الإسلام ومبادئ الشريعة ، من خلال استنباط أهم مبادئ الحوكمة من النصوص الشرعية ، مع حسن الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال .

ب- أن يكون لمؤسسة الوقف شخصية معنوية محددة ومشهرة بالقانون ، حيث إن الذمة المالية المستقلة والشخصية الاعتبارية يتطلبان وجود قواعد واضحة للحوكمة ، تمكن جميع المهتمين بالوقف من الرقابة عليه ، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قواعد الحوكمة .

ج- صدور تشريع أو قانون لإنشاء مؤسسة الوقف ، بحيث يتم تحديد صلاحيات وسلطات الجهات المسؤولة عن مؤسسة الوقف، مثل ولي الأمر، ومجلس الوزراء من خلال الوزير المختص(إذا كانت مؤسسة الوقف مؤسسة

حكومية) ، ومجلس النظارة ، والإدارة التنفيذية ، بحيث تكون هذه المسؤوليات والصلاحيات محددة في وثائق المؤسسة .

د- أن يكون لدى مؤسسة الوقف الرؤية والإرادة في تحسين إجراءات الحوكمة فيها ، و لديها خطة واضحة لترسيخ إجراءات الحوكمة فيها ، وأن يلتزم مجلس النظارة بقواعد الحوكمة ، ومن ذلك تكوين لجنة للحوكمة في المجلس، والمراجعة الدورية لقواعد الحوكمة ومجالات تطبيقها .

ه- أن يكون لدى مؤسسة الوقف إعلان واضح مكتوب حول حقوق الواقفين والمتأثرين والمتعاملين مع المؤسسة ، و كذلك واجبات وحقوق مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، وتحديد واضح لمسؤوليتهم مع الوضوح والشفافية فيه .

و- أن تعلن مؤسسة الوقف دورياً عن سياسات الحوكمة فيها ومدى الالتزام بها، من خلال التقارير التي يتم توزيعها ، وتحتوي على المعلومات الأساسية عن تطوير الحوكمة في مؤسسة الوقف .

ز- أن يكون لدى المؤسسة خطة واضحة لتحسين أساليب الحوكمة في المؤسسة ، كما يتم تخصيص شخص مسؤول ، أو وحدة إدارية عن وضع سياسات الحوكمة وتطبيقها والالتزام بها .

ح- أن يتم تطبيق المعايير المحاسبية المعتمدة ، وأفضل الممارسات في المجال المالي والمحاسبي ، فقد ذكرت دراسة إحسان وعدنان: أهمية وجود المعايير المحاسبية ، أواستخدام أفضل الممارسات المالية لمؤسسة الوقف في إبراز دعم الحوكمة (Ihsan & Adnan:٢-٣)

ط- وجود بيئة داعمة في الدولة لجهود تطبيق قواعد الحوكمة ، مثل وجود تشريع، أو قرار إلزامي من الدولة بتطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات.

٥-٤ مجالات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف:

إن مجالات تطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف لا تقتصر على جانب معين في المؤسسة ، كمجلس النظارة أو الإدارة التنفيذية دون بقية الجوانب الأخرى المكملة لنشاطها ، فهي سلسلة من القواعد و النظم واللوائح والأحكام تنظم العلاقة بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء المؤسسة الوقفية ، مثل صرف الريع ، وتنمية أعيان الوقف ، والرقابة على الأداء ، والالتزام بالأحكام الشرعية ، واللوائح والقوانين ذي العلاقة ، ومن أجل الوصول إلى التطبيق الأمثل للحوكمة المؤسسية فإنه ينبغي العمل على تطبيق الحوكمة في جميع المجالات الرئيسية المرتبطة بعمل مؤسسة الوقف ، مثل الحوكمة الشرعية ، و حوكمة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، وتنمية أعيان الوقف ، وصرف الريع ، والرقابة والالتزام واللوائح والإجراءات ، وكل ما يؤثر في أداء المؤسسة ونتائج أعمالها ، وسيتم التركيز في هذا الفصل على المكونات الأساسية لهذه الجوانب ، والتي من الممكن أن تتسع لتشمل كل مجالات عمل المؤسسة الوقفية : من استثمار ، وصرف الريع ، والعمليات التشغيلية المرتبطة بها ، وكافة الخدمات الإدارية المساندة لأنشطة المؤسسة ، مثل: اللوائح والتشريعات والهيكل التنظيمي؛ أما تطبيق القواعد في محور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، فسيتم تحليله بصورة متكاملة في الفصل السادس بقواعد تفصيلية مقترحة للحوكمة.

١ - الحوكمة الشرعية:

نظراً لأن الوقف قربة إلى الله عز وجل فإن الجانب الشرعي من أحكامه يكتسب أهمية خاصة ، سواء في استثمار أعيانه ، أو إدارة أمواله ، أو صرف غلته ؛ ومن الدراسات الحديثة في هذا المجال دراسة حسين الأسرج : حول دور الحوكمة في تنظيم الرقابة الشرعية وتطويرها ، والتي ركزت على مفهوم الحوكمة في مجال الرقابة الشرعية، لتعزيز الرقابة وزيادة صلاحيات هيئات الرقابة الشرعية ، مع الاستفادة من جوانب الحوكمة في تعزيز دور الهيئات الشرعية في قضايا الأخلاقيات المهنية ، والإشراف، والرقابة، والشفافية، والمصداقية، والعدل وغيرها ؛ كما أوضح حسين الأسرج: أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء الرقابة الشرعية ، مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ، ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها.

وتركز الحوكمة الشرعية على العديد من المكونات الأساسية التالية:

١-١: الشريعة هي منبع قواعد الحوكمة ، وهي الحاكمة على غيرها من الاعتبارات، مع تعزيز استقلالية الرأي الشرعي ، والالتزام بتطبيق المتطلبات الشرعية لأعمال الوقف ، واعتماده باعتباره مرجعية أساسية في كافة أعمال المؤسسة الوقفية ونشاطاتها ، مع المراجعة الدائمة لها من قبل جهات التدقيق الشرعي، وبالتالي فإنه من الضروري لمؤسسة الوقف أن تراعي الضوابط الشرعية ، من خلال عرض كافة التصرفات والعمليات على الجهة المختصة بالنواحي الشرعية، سواء كانت لجنة شرعية، أو مستشاراً، أو جهة إفتاء خارج إدارة الوقف؛ وأي لجنة شرعية أو تدقيق شرعي مسؤولة عن تطبيق الأحكام

الشرعية في مؤسسة الوقف ، ولابد أن تلتزم بقواعد الحوكمة الشرعية ، وهي: الاستقلالية ، وسرية المعلومات وحفظها ، والكفاءة والمقدرة، والتجانس في اتخاذ القرارات ، والإفصاح (Grais & Pellegrini:٢٠).

١-٢: شمولية التدقيق الشرعي لكافة أعمال مؤسسة الوقف ، والذي يركز على فحص مدى التزام المؤسسة (مؤسسة الوقف) بأحكام الشريعة الإسلامية فى جميع أنشطتها ، وتشمل عملية الفحص : العقود، والاتفاقيات، والسياسات، والمنتجات، والمعاملات، والنظم الأساسية، والقوائم المالية، والتقارير، وخاصة تقارير المراجعة الداخلية، والتقارير من الجهات الرقابية .

١-٣: أهمية استقلالية الرأي الشرعي، من خلال تشكيل هيئة شرعية ، وعرض الأحكام عليها ، والالتزام برأيها ؛ وتظهر التجارب العملية أن وجود لجنة شرعية مكونة من مجموعة من العلماء والفقهاء ، لا يقل عددهم عن ثلاثة ولايزيد عن سبعة هو الإطار المناسب للهيئة الشرعية ، حيث يمكنها ذلك من عرض كافة الإجراءات والتفاصيل الخاصة بالتصرفات على الأوقاف ، مع الإفادة الشرعية السريعة فيها ، فمثلاً اللجنة الشرعية في الأمانة العامة للأوقاف هي المختصة بإبداء الرأي الشرعي في أعمال وتصرفات الأمانة ، سواء فيما يتعلق بتخصيص صرف الريع الوقفي في وجوهه المشروطة ، أو فيما يخص مدى مطابقة باقي معاملات الأمانة الأخرى مع أحكام الشريعة الإسلامية (العمر ، ١٤٢٤هـ:١٧).

١-٤: سرية المعلومات وحفظها هي من أهم مبادئ أمن المعلومات في أي مؤسسة – بما فيها مؤسسة الوقف – للوصول إلى الراي الشرعي، ويقصد به إبقاء المعلومات سرية عمن لا يحتاج إلى الاطلاع عليها ؛ كما يجب في نفس الوقت المحافظة على سلامة المعلومات ، من خلال حفظها باستخدام أفضل الوسائل الحديثة في حفظ المعلومات ، كما يشمل ذلك صون نزاهة عمليات التدقيق الشرعي ، والحفاظ على مصادر المعلومات .

١-٥: تحديد الإطار الرقابي للرقابة الشرعية والنشاطات التي تخضع للرقابة، مع حسن اختيار النظام الرقابي الذي يتناسب مع درجة أهمية النشاط، وتأثيرها في المؤسسة الوقفية، مثل إدارة الاستثمار.

١-٦: الرقابة الشرعية التنفيذية: ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين وحدة الرقابة الشرعية برئاسة مراقب شرعي ، والذي يتركز دوره في تنفيذ إجراءات الرقابة والمتابعة الشرعية (خاصة ما يتصل بالتخطيط والعمليات والتوثيق وإعداد التقارير)، وتطبيق برامج الرقابة الشرعية الداخلية ، وتطبيق المعايير الصادرة عن الهيئات المحاسبية المختصة ، وتطبيق إجراءات عمليات المراقبة والمتابعة الشرعية ، واستخدام المراجع الفقهية لتحضير خلفية المسائل المطلوبة من الهيئة الشرعية ، كما تقوم وحدة الرقابة الشرعية بمتابعة كافة تعاملات المؤسسة الوقفية ، للتأكد من أنها تنفذ وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية ، وبيان المخالفات ، وأوجه القصور ، وإعلام الإدارة التنفيذية بها لسرعة تصويبها ؛ كما أن الوحدة مسؤولة عن عمليات الفحص، والمراجعة على المستندات والدفاتر والسجلات والملفات والعقود

والاتفاقيات ، للتأكد من أنها مطابقة لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والفتاوى الصادرة ؛ كما تقوم الوحدة بالتأكد من النظم واللوائح الداخلية المختلفة للمؤسسة الوقفية قد أعدت طبقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

١-٧: وجود ضوابط شرعية لكافة عمليات مؤسسة الوقف ، مثل وضع ضوابط لصرف الريع ، والاشتراطات الشرعية ، مع احترام شروط الواقف ، لأن من الفوائد التي ستنتج عن تطبيق قواعد الحوكمة هي التأكد من الالتزام بشروط الواقف ، حيث سيتم تحديدها ، من خلال قواعد واضحة ، يتم مراجعتها قبيل اتخاذ القرارات الأساسية في مؤسسة الوقف، وتحقيق الالتزام بشروط الواقف والأحكام الشرعية هو أمر أساسي ، لأن الوقف قربة إلى الله عز وجل ، ولا يقبل الله العمل إلا إذا كان خالصاً وصواباً بموافقته للأحكام الشرعية ، ونظراً لأهمية شروط الواقفين هذا الأمر، فقد ركز العديد من الفقهاء على مبدأ شرط الواقف كنص الشارع (الزرقاء: ١٥٥-١٧١) وأكدوا أهميته ، كما أن العلماء وضعوا قواعد ، وحددوا إجراءات ، يمكن الاحتكام إليها في فهم شروط الواقفين وتفسيرها ، وخاصة تلك المرتبطة بالتوجهات الاستثمارية ، ولتأصيل الأمر وضع العلماء شروطاً محددة لذلك واجتهدوا فيها ، وهي الشروط العشرة- وقد ذكرت في بعض القوانين- وهي: الزيادة، والنقصان، والادخال، والإخراج، والإعطاء، والحرمان، والتبديل، والإبدال، والاستبدال (أبو زهرة :١٤٩)؛ ومن الملاحظ أن معظم أحكام الوقف اجتهادية قياسية ، فبعض أحكام الوقف نشأت من اجتهاد

الفقهاء وعن طريق القياس ، وبعضها اقتضته المصالح المرسلة ، وبعضها استنبط من القواعد والكليات الفقهية (الميمان : ٤١) مما يشجع على الاجتهاد بحسب ماتقتضيه المصلحة .

١-٨: تقديم التقرير الشرعي السنوي إلى مجلس الرقابة أو الجهات الرقابية في الدولة، في صورة شهادة ، يبين فيه مدى الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في المعاملات التي قامت بها مؤسسة الوقف ، مع تقديم تقارير دورية إلى مجلس النظارة، تتضمن مدى الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية في المعاملات التي تتم خلال السنة . ولابد أن يتضمن التقرير ملاحظات التدقيق الشرعي ، وإن كانت هناك أي ملاحظات أو مخالفات.

٢- حوكمة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية:

إن من أهم وسائل المحافظة على الأعيان الوقفية في الوقت الحاضرهوالاهتمام بعنصر النظارة ، من خلال حسن اختيار القائمين على إدارة مؤسسة الوقف ، وأمانتهم عليها ، ووجود معايير مناسبة لقياس الأداء والرقابة ، وأن تكون أعمال مجلس النظارة الخاصة به وفق معايير وقواعد متعارف عليها ، تضمن تمتعها بالشفافية والإفصاح والانضباط ، مما يوفر الضمانات اللازمة للتأكد من حسن إدارة مؤسسة الوقف ، وفي الوجوه المشروعة التي تعود على الجميع بالنفع ، وبما يتفق مع أهدافه التي أنشئ من أجلها ، وفي هذا الإطار فقد حرص العلماء على تطوير أسلوب إدارة الوقف تحقيقاً لمصلحة تحسين أدائه والمحافظة عليه، فيرى ابن تيمية : أنه يجوز لولي الأمر أن ينصّب ديواناً مستوفياً لحساب الأموال الوقفية (ابن تيمية: ٣١/ ٨٥) ، والناظر سواء كان فرداً أو مؤسسة عليه مسؤولية حسن إدارة الوقف ، ويمكن تعريف الناظر: بأنه من يتولى

كافة شؤون الوقف وأعماله بالوكالة في حياة الواقف ، وبالوصية بعد مماته ، (والقيم والمتولي والناظر) ألفاظ لمدلول واحد (ابن عابدين:٤/ ٤٥٨). وفي هذا الإطار يمكن التركيز على المكونات التالية الأساسية:

٢-١ وجود نظام أساسي للمؤسسة .

٢-٢ حماية أموال الوقف وأعيانه .

٢-٣ استثمار أعيان الأوقاف .

٢-٤ توزيع الريع حسب شروط الواقفين واحتياجات المجتمع .

٢-٥ احترام حقوق المتأثرين بالوقف .

٢-٦ تحقيق المقاصد الشرعية للوقف .

٢-٧ عمل مجلس النظارة ومهامه ومسؤولياته .

٢-٨ تعزيز الرقابة والتدقيق والمساءلة .

٢-٩ تحسين وتقويم الأداء .

٢-١٠ نظام الحوكمة وإجراءاته وتطبيقها .

٢-١١ الشفافية والإفصاح .

٢-١٢ مسؤوليات الإدارة التنفيذية وعملها ومهامها .

٢-١٣ تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية .

٢-١٤ حماية حقوق أصحاب المصالح .

وفي هذا الصدد سيتم التفصيل للقواعد المقترحة لتطبيق حوكمة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية في الفصل السادس .

٣- الحوكمة في تنمية أعيان الوقف والاستثمار:

وتظهر الدراسات المختلفة كما ذكر سابقاً وتحليل بعض الحوادث التاريخية ، أن العديد من التجارب الوقفية لم تصل إلى المستوى المتوقع في مجال العائد الاستثماري ، كما لم يتحقق الأداء المناسب لها ، بل حتى بعض الدول غابت عن أوقافها الصفة الاستثمارية ، كما أن العائد الاستثماري للأوقاف كان قليلاً ، وهذا يخالف منهج الفقهاء الذي يعطي الأولوية لعمارة الوقف ، والمحافظة على أعيانه ، وتقديم ذلك على أي شروط مخالفة للواقف ، لأن محور الوقف هو التنمية وتزايد الغلة والإدرار.

وتركز الحوكمة في تنمية أعيان الوقف والاستثمار على مجموعة مكونات أساسية تتمثل في التفصيل التالي:

٣-١ أن يعد مجلس النظارة والإدارة التنفيذية خطة استراتيجية استثمارية ، ولابد أن تكون الخطة الاستراتيجية الاستثمارية ذات أهداف ومؤشرات واضحة، ومحددة للأداء الاستثماري ، مع أهمية القيام بتقويم هذه الاستراتيجية كل ثلاث سنوات من جهة استثمارية متخصصة ، موضحاً فيه مدى ملاءمة اتجاهات الاستراتيجية مع المتغيرات الاقتصادية ، من خلال إصدار تقرير سنوي حول مدى أداء المحفظة الاستثمارية مقارنة مع أمثالها ؛ كما يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية الاستثمارية تنويعاً للأدوات الاستثمارية ، كما لابد أن تسعى مؤسسة الوقف- كما هو الحال في العديد من التجارب الناجحة - إلى الاستثمار في رؤوس أموال الشركات ، مع محاولة التنويع في طبيعة الشركات أو الصناعات المستثمرة ، وذلك حرصاً على تقليل المخاطر، وتنويع مصادر الربح ، وهذا يتطلب تحديد طبيعة الأموال التي يتم الاستثمار فيها ، مثل: الصكوك، و الأوراق المالية، وأنواع الأدوات

الاستثمارية التي تتناسب وطبيعة الأعيان الوقفية، التي تحوزها مؤسسة الوقف، بما في ذلك اختيار مجالات الاستثمار الأقل مخاطرة حسب العرف الاستثماري السائد ، والابتعاد عن الأساليب الاستثمارية التي قد تؤثر على ملكية الوقف أو زواله ، مع التركيز على الاستثمار في دولة المقر ، ومن ثَمَّ الدول الإسلامية التي تتميز بثبات السياسات النقدية والمالية ، مع وجود تشريعات قانونية حامية للملكية الخاصة ، وتوفير بيئة استثمارية مناسبة .

٢-٣ الالتزام بالضوابط الشرعية التي تضعها الجهة الشرعية المختصة من وقت إلى آخر ، والتي تحرّم الاستثمار في قطاعات معينة ، وفي الشركات التي تتعامل بالربا ، أوالتي تتعاطى الأمور المحرمة ، مثل: القمار ولحم الخنزير وغيرهما ؛ كما يمكن للجهة الشرعية المختصة أن تضع ضوابط إضافية ، مثل عدم تجاوز الديون الربوية لنسبة معينة ، وعدم تجاوز الأرباح الناتجة من الربا عن نسبة معينة من الأرباح مثلاً ؛ ومن أمثلة الضوابط الشرعية التفصيلية في الاستثمار الوقفي ما أوردته اللجنة الشرعية في الأمانة العامة للأوقاف، ومنها مايلي:

- **يشترط في استثمار أموال الوقف:**

- **أن يكون** استثماراً مأموناً لاتخرج المخاطرة فيه عن الحد المقبول في العرف المستقر لدى المستثمرين في المجال نفسه.
- **وأن يكون** المرجع في استثمار أموال الوقف استثماراً مجدياً في عرف التجار وماهو معمول به في السوق المالي.

- **يجوز استثمار ريع الوقف بشرطين، هما:**

- **عدم** وجود مستحقين للريع في هذه الفترة، **وأن** يستثمر فيما يمكن تسييله فوراً وبما لايعرض الريع للخسارة .
- **عدم** جواز الاقتراض للمساهمة في عملية استثمارية، وإنما جواز الاقتراض عند حاجة الوقف إلى تعمير أصل من أصوله، بحيث يكون الاقتراض للتعمير لا للتنمية .

٣-٣ وجود سياسات ولوائح وضوابط للعمليات الاستثمارية ، تشمل الضوابط المالية، والمحاسبية، وتحديد المخاطر، بحيث تكون موثقة ومعتمدة فنياً وإدارياً وشرعياً يتم بمقتضاها تنفيذ كافة العمليات الاستثمارية للأموال والأعيان الوقفية للمؤسسة ، وهذا يتطلب من المؤسسة الوقفية تحديد مصادر الأموال المستخدمة في العمليات الاستثمارية ، سواء كانت من الأصول الوقفية (أراضٍ – عقارات – أسهم وقفية – أموال نقدية موقوفة) أو من أموال فائض الريع، أو أموال البدل، أو أموال مخصصات إعادة الإعمار ، حيث إن لكل نوع من تلك الأموال استخداماً، وقاعدة شرعية، تحدد طريقة التعامل والإثبات في السجلات المحاسبية، والإفصاح عنها لذوي العلاقة.

٣-٤ اعتماد الضوابط الاستثمارية التي لابد من الأخذ بها في العملية الاستثمارية للوقف ، ومن أهمها: عدم مخالفة شروط الواقف، واتباع العرف التجاري والاستثماري السائد، من حيث العوائد، والمخاطر، والحرص على الضوابط الشرعية التي تصدرها اللجان الشرعية المتخصصة، والبعد عن المجالات الاستثمارية التي قد تحتوي على استغلال فاحش، أو يطعن فيها بالوقف،

والالتزام بالعقود الشرعية المعروفة، مثل: الاستصناع، والإجارة، والتأكد من قانونيتها، ومطابقتها للقوانين والتشريعات السائدة ، وغيرها من الضوابط الاستثمارية، بالإضافة إلى تحديد التصرفات المسموح بها على أعيان الوقف كالبيع، والاستبدال.

وتركز مبادئ الحوكمة على تحديد التصرفات المسموح بها على أعيان الوقف، مثل: عدم إجازة أن يرهن الناظر عقارات الوقف عند وقوع دين على الوقف لوكيل المستحقين، وعدم الاستدانة على الوقف، إلا إذا شرط الواقف ذلك أو إذا أذن القاضي وللمصلحة الضرورية ، وعدم استبدال عقارات الوقف ، إلا إذا شرط الواقف ذلك أو أذن القاضي بعد التحقق من الحاجة إلى هذا الاستبدال ، على أن يسبق عملية الاستبدال دراسة شاملة للتأكد من وجود مصلحة متحققه من الاستبدال ، وأن تتم كافة التصرفات بالأسعار العادلة ، وذلك من خلال استقراء آراء الخبراء أو وجود لجنة مقومين ، إلى جانب استيفاء مجلس النظارة لكافة السبل لعمارة الأوقاف ، من خلال التمويل أو مخصصات الإعمار، بحيث يكون الصرف على الوقف هو الملاذ الأخير.

وقد اقترح بعض الباحثين ومنهم شحاتة : العديد من الضوابط المناسبة لاستثمار الأوقاف، منها: المشروعية، والأولويات الإسلامية، والتنمية الأهلية، وتحقيق العائد الاقتصادي المرضي، والمحافظة على الأموال الوقفية، وتوثيق العقود (شحاتة:٧٨-٨٠).

ولعل أبرز الضوابط الاستثمارية العامة في هذا الأمر:

- أن تكون الاستثمارات لا تخالف الشريعة الإسلامية وأحكامها في العموم، مثل المعاملات الربوية ، أوالمعاملات المحرمة.

- أن يكون عائدها الاقتصادي مناسباً، وأن تحقق التنمية الاقتصادية، وأن تكون مناسبة للبيئة.
- أن تكون مخاطرها مقبولة بحسب عرف السوق ، كما تكون آجالها مناسبة، بحيث لاتؤدي إلى خسارة العين الوقفية.
- أن تتوفر بها الحماية الكافية من النواحي القانونية والإجرائية ، بعقود واضحة وموثقة.
- أن تكون هناك ضمانات كافية في حالة التمويل من الغير ، وفي حال التعامل في أدوات مالية استثمارية.
- حسن اختيار الإدارة الصالحة القوية الأمينة لإدارة الاستثمار، من خلال التعرف على أدائها السابق.

٣-٥ تحديد المخاطر التي تحيط بالاستثمار مقارنة بالعوائد التي سيحصل عليها ، وفي هذا الإطار لابد من تحليل المخاطر التي تكتنف كل استثمار ينوي الوقفُ المشاركةَ فيه مع تحديد الوسائل لتفاديها ، ووجود نظام لإدارة مخاطر المؤسسة وحسابها لتحديد حجم المخاطر ونوعيتها ، ويمكن تحديد المخاطر المقترح دراستها بحسب طبيعتها ، ومن أهمها بالنسبة لاستثمار مؤسسة الوقف: مخاطر السيولة، ومخاطر عدم السداد بالنسبة للبنك أو العملاء، ومخاطر تمويل الأرباح ورأس المال، أومخاطر التذبذب في العملة، ومخاطر التخارج من الاستثمار، ومخاطر السوق (انخفاض الإيجارات)، ومخاطر التغيير في نسب التمويل مع الوقت ، وبالتالي زيادة مخاطر السداد ؛ أما في المجال العقاري- وهو الجانب الغالب على استثمار الوقف- فإن معظم

المخاطر تنبع من احتمال تنامي تكاليف البناء عما هو متوقع ، والتأخير في مدة البناء أو عدم إنشائه حسب المواصفات المطلوبة ، وعدم القدرة على تسويق المشروع أو تأجيره إذا كان عقاراً ، وزيادة تكاليفه الجارية أو تكاليف الصيانة عما هو مخطط له .

ولتحقيق الحوكمة في إدارة المخاطر فيمكن إصدار تقرير ربع سنوي عن مراجعة المخاطر، يحتوي على نوع المخاطر (الاستراتيجي ، الائتمان ، التركيز ، السيولة ، معدل الربحية ، كفاية رأس المال ، التشغيلية ، الاستثمار وأخيراً مخاطر السمعة) بحيث يحتوي على تحليل لكل نوع ، كما يحتوي التقرير على دوافع هذه المخاطر، وكذلك العوامل المؤثرة فيها ، ومدى خطورتها (عالية ، متوسطة ، منخفضة) ، كما يمكن وضع معيار محاسبي لتزايد المخاطر أو انخفاضها، بحيث تتعرف الإدارة على طبيعتها هل تتزايد أم تتناقص ؟ ولعل من قواعد الحوكمة الأساسية هو عدم تركيز أصول الوقف في أصول معينة ، أو في قطاعات قليلة مع تحديد نسبة المساهمة، أو التمويل القصوي من مجموع أصول الأوقاف.

٣-٦ تحديد الشروط العامة للاستثمار والالتزام بها ، وقد ذكر القره داغي: بعض الشروط العامة لاستثمار الوقف (القره داغي:٥٣-٥٤)، كما حلل شحاتة: العديد من المعايير المهمة في استثمار أموال الوقف ، منها: **معيار** ثبات الملكية للوقف ، و**معيار** الأعيان النسبي، و**معيار** تحقيق عائد مستقر ، و**معيار** التوازن بين العائد الاجتماعي والعائد الاقتصادي ، وغيرها من المعايير المهمة (شحاتة : ٨٥-٨٦).

وفي هذا الإطار فإنه يقترح الضوابط الآتية:

- الحرص على التصرف المالي الرشيد في أعيان الوقف ، والاستثمار في الفرص الاستثمارية المناسبة ، مع المحافظة على الأعيان الوقفية ورأس مال الوقف ، مع تفادي مخاطر الاستثمار المعقولة .
- تعظيم الربحية الاقتصادية للأعيان الوقفية باعتبارها معياراً أساسياً في قبول الاستثمارات المعروضة عليها بدون أخذ مخاطر إضافية .

٣-٧ وجود الإجراءات واللوائح للعملية الاستثمارية التي تقنن خطوات اتخاذ القرار الاستثماري وتنفيذه ، مثل إجراءات دراسة الفرص الاستثمارية ، وتحديد الجدوى الاقتصادية ، حيث يجب أن تخضع كافة عمليات الاستثمار لدراسات شاملة تتضمن سلامتها من الناحية الاقتصادية والمالية والفنية والتسويقية ، لضمان تحقيق الاستثمارات لعوائد مجزية للأوقاف ، وأن تحقق الأغراض المطلوبة ، فعلى سبيل المثال: لابد من وجود إجراءات واضحة لبيع الأصول الوقفية في حال الحاجة إلى ذلك ، نظراً للشروط الشرعية ، فإن بيع أصول الوقف لا بد أن تخضع للتمحيص والتدقيق ، من حيث الحرص على السعر المناسب والأفضل لمؤسسة الوقف ، وأن يكون مدعوماً بالآراء الفنية والاقتصادية المناسبة ، مع وجود مصلحة راجحة في البيع بدلاً من الاحتفاظ بالأصل الوقفي ، مع أن الأصل أن لا تقوم مؤسسة الوقف ببيع أصولها ، إلا أنه في حالات معينة يمكن لمؤسسة الوقف أن تبيع استثماراتها أو أعيانها الوقفية ، مثل: أن يتحقق لها قيمة أفضل بالتخارج من الاستثمار في الوقت المناسب ، أو يكون من الأفضل بيع الحصة أو الاستثمار تفادياً لمزيد من الخسائر.

أما الاستثمارات الجديدة فلابد من مزيد من العناية بها ، نظراً لأنها قد تكون محفوفة بالمخاطر، مقارنة مع الاستثمارات القائمة حالياً ، كما لابد من تحليل مطلوبات والتزامات مؤسسة الوقف المستقبلية بصورة دورية ، تحددها الإجراءات للتأكد من مدى كفاية التدفقات النقدية لمؤسسة الوقف ، لتغطية التزاماتها المالية في حال دخولها في هذه الاستثمارات؛ كما ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار حسابات العائد المتوقع ، وتوقعات الأرباح وأرباح رأس المال ، وحركة أسعار الصرف ، وخاصة في الدول التي تتذبذب فيها أسعار العملات ، وأن تكون آلية التخارج واضحة ، من خلال توفر سوق للأوراق المالية ، يمكن التخارج من خلالها .

٣-٨ وجود إجراءات مقننة ، لتحديد الجهات الاستثمارية التي يمكن لمؤسسة الوقف التعامل معها، مثل: **أن تكون** الهيئات والمؤسسات المالية - التي تتعامل معها مؤسسة الوقف وتستثمر من خلالها- مسجلةً في بلد المنشأ طبقاً للقوانين المعمول بها لدى البنك المركزي والمؤسسات والهيئات المتخصصة ، أو أي جهات رقابية أخرى مخولة لتنظيم نشاط الاستثمار في هذا البلد، **وأن يكون** مضى على تأسيسها على الأقل ثلاث سنوات مالية ، **وأن تكون** حسنة السمعة ، وذات مركز مالي متين، **وأن لا تكون** تعرضت لأي ملاحقات قانونية ، نتيجة للإهمال أو الاحتيال من قبل أحد موظفيها أو العاملين فيها ؛ ومنها تحديد أتعاب المؤسسة والمصروفات الأخرى سلفاً، والتأكد من أن هذه الأتعاب والمصاريف مقاربة لأتعاب المؤسسات الشبيهة.

كما أن من قواعد الحوكمة في إجراءات تنفيذ العمليات الاستثمارية أن يكون

العمل ذا معيارية محددة في جميع المجالات بما فيها العقود، وبالتالي لابد من إعداد عقود نمطية ، وصيغ استثمارية معيارية تتناسب واحتياجات الوقف ، ولا تتعارض مع الحكم الشرعي ، ومن التجارب المناسبة في مجال إعداد صيغ دقيقة لعقود الإيجار النموذجية ، بعد صدور قانون الأوقاف في الجزائر عام ١٩٩٠م ما أصدرته وزارة الأوقاف: من صيغ للعديد من العقود ، بما فيها عقد إيجار حمام، وعقد إيجار مرش، وعقد إيجار سكني وقفي (مغلى: ٣٢٤). ومثل ذلك ماأصدرته وزارة الأوقاف والمقدسات في المملكة الأردنية الهاشمية: من عقود لتعاملات الوقف (السعد والعمري،١٤٢١هـ).

٣-٩ ضرورة أن تتصف عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية بالمهنية والمؤسسية ، بعيداً عن القرارات الفردية أو تعارض المصالح، حيث تعتبر من أهم قواعد الحوكمة الرئيسية في الاستثمار: **أن يكون** اتخاذ القرار مؤسسياً ومبنياً على تصور استثماري واضح ، من خلال تقديم تقرير يوضح فيه محاسن الاستثمار ومخاطره ، **وأن تكون** بعيدة عن تعارض المصالح ، بحيث لايستفيد منها الناظر، **أو تكون** له مصلحة فيه ، **وأن يكون** التقويم عادلاً ؛ وبالتالي لابد **وأن يكون** أسلوب اتخاذ القرار جماعياً وشورياً ، بحيث يتخذ القرار الاستثماري من خلال اللجان أو فرق العمل كل حسب اختصاصه ، فالشورى والمشاركة في اتخاذ القرار من أهم خصائص النظرية الإسلامية في الإدارة وهي من دواعي الحوكمة .

ومن الفوائد المهمة في مؤسسية القرارات **أنها** تساهم في إسباغ الثقة على إدارة مؤسسة الوقف ، وخاصة عندما يكون أعضاء المجلس وكذلك إدارة الأوقاف من خيرة الناس ديناً وأمانة وعلماً ومعرفة بالواقع الاستثماري ، كما أن من الضوابط المهمة

أن لا يكون هناك تعارض مصالح في استثمار الأعيان الوقفية من قبل أصحاب القرار في إدارة مؤسسة الوقف ،سواء كانوا أعضاءَ مجلس إدارة أو إدارةً تنفيذية ، ومن الاتجاهات الإيجابية في هذا المجال ما اقترحه نظام مجلس الأوقاف الأعلى في المملكة العربية السعودية الصادر عام ١٣٨٦هـ في مادته الثامنة: بأنه لا يجوز لأعضاء المجلس أو من له صلة بالإشراف على استثمارات الأوقاف استئجار الأعيان الوقفية الخيرية .

ويمكن تحقيق الشورى والجماعية في اتخاذ القرارات من خلال تشكيل اللجان الفاعلة التي تضم ممثلي أولي الأمر بالإضافة إلى المختصين ، وإن من أهم أساليب المؤسسية في اتخاذ القرارات أن يكون مجلس النظارة هو الجهة المختصة باتخاذ كافة القرارات الاستثمارية ، كما يمكن أن يقوم المجلس – وبهدف زيادة فعاليته – بتشكيل لجنة منبثقة عنه من متخصصين في عمليات الاستثمار، بأهداف محددة يتم تفويضها بصلاحيات ومسؤوليات محددة ، واختصاصات من قبله ولمدة محددة ، من الوقت بالإشراف على نشاطات استثمار أعيان الوقف ، وبحيث تقوم هذه اللجنة برفع تقارير دورية إلى المجلس عن الاستثمارات ، وطبيعتها ، وقيمتها ، والرأي الفني في الاستثمارات ، وإدارتها ، وأدائها في السنوات السابقة ، وأهم القرارات المتخذة وفق الصلاحيات المحددة للجنة ، علماً بأن وجود هذه اللجنة لا يعفي المجلس من تحمل المسؤولية المباشرة لجميع الأمور المتعلقة بحسن استثمار أصول مؤسسة الوقف ؛ وتطبيقاً لمبدأ الشفافية فإنه يتم الإفصاح عن أسماء الأعضاء في هذه اللجنة ، وملخصٍ عن مهامها ومسؤولياتها ، ضمن التقرير السنوي لمؤسسة الوقف ؛ كما تقوم اللجنة بالإشراف على ممارسات الاستثمار في المؤسسة ، وتعمل على ضمان وجود جميع العناصر اللازمة لحسن الاستثمار ، وتعظيم عوائد الوقف حسب الأحكام الشرعية ؛ ولمزيد من

التفصيل تم تناول قواعد تشكيل اللجان ومهامها في الفصل السادس.

٣-١٠ ضمان وجود متابعة دورية لأداء كل فئة استثمارية بحسب العوائد المتوقعة بصورة دورية ، وتقديم التقارير إلى مجلس النظارة أواللجان المختصة في الأوقات المحددة ، وذلك بغرض المتابعة والتوجيه ، مع بيان التوصيات وخطة العمل المستقبلية لمتابعة الاستثمارات المختلفه وخاصة المتعثر منها ؛ كما يمكن الاستعانة بجهات متخصصة استثمارية لإدارة كل أو جزء من أعيان الوقف وأصوله المالية عند عدم توفر القدرة الإدارايـة الاستثمارية لمؤسسة الوقف ، بل تصبح ضرورة حتمية، حيث يرى أبوزهرة: إمكانية تفويض إدارة الوقف عند عدم الخبرة إلى جهة متخصصة للاعتناء بأعيانه (أبوزهرة:٣٢٩-٣٣٠).

٤- حوكمة صرف الريع :

إن من أهم القواعد الحاكمة لصرف الريع هو الالتزام المستمّر من قبل مؤسسة الوقف بتنفيذ واتباع شروط الواقف المعتبرة شرعاً، والمنصوص عليها من قبله في حجة الوقف ، مما يتعلق بالانتفاع بالوقف والنظارة عليه وما يتصل بذلك ، ويتفرع منه صرف غلته وعمارته وتنميته، ولتأكيد ذلك جاء في عبارات الفقهاء: إن شرط الواقف كنص الشارع في وجوب العمل به مالم يخالف ما جاء به الشرع ، بما يحقق العدالة في توزيع ريع الوقف على المستحقين، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للموقوف عليهم والمتأثرين بالوقف والمجتمع المحلي كلياً ، وفي هذا الصدد يمكن التركيز على أهم المكونات الأساسية لقواعد حوكمة صرف الريع بالتفصيل التالي:

٤-١ حصر الأوقاف التي تحت ولاية مؤسسة الوقف وتحديد نوعها ، كالأوقاف الخيرية والأهلية والمشتركة ، وتحديد مصارفها ، مثل: سقي الماء، والأضاحي، المساجد ، وإطعام الطعام، أوعموم الخيرات ، وتحديد أنصبة المصارف من ريع الأوقاف ، وذلك من خلال نظام آلي لتحديد التزامات مؤسسة الوقف اتجاه المصارف الخيرية المختلفة ، بحسب شروط الواقفين ؛ كما يشمل ذلك حصر المستفيدين من الأوقاف الذرية ، وتحديد أنصبتهم الشرعية ، بحسب شروط الواقفين.

٤-٢ إصدار سياسات موثقة ومعتمدة شرعياً لدى مؤسسة الوقف ، تغطي كافة الأنشطة والمجالات المرتبطة بصرف الريع ، لتحديد حقوق المستفيدين من الوقف أو الموقوف عليهم ، مع وضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق ووصولها إليهم بكل سهولة ويسر، ويمكن اقتراح السياسات التالية ، مثل: **سياسات** صرف الريع لتنفيذ المشاريع والأنشطة والبرامج التي تلبي رغبات الواقفين وشروطهم ، **سياسات** صرف المنح والمساعدات لذرية الواقفين وفقاً لما نصت عليه الحجج الوقفية ، والتي تضمن العدالة في توزيع أنصبتهم ، ولتفادي أي تجاوزات قد تحدث ، ولتأكيد الشفافية والعدالة في التصرفات ، **سياسات** صرف المنح والدعم للجهات والمؤسسات الحكومية والأهلية ، لتنمية المجتمع والوفاء بشروط الواقفين، **سياسات** صرف المنح والدعم الخيري خارج الدولة ، بغرض المساهمة في تنمية المجتمعات العربية والإسلامية ، وإغاثة الشعوب في المحن والنوازل؛ ويمكن تعميم هذه السياسات على الإدارات والوحدات

المعنية ، مع مراجعتها بانتظام ، للتأكد من شمولها لأي تعديلات أو تغييرات طرأت على القوانين ، والتعليمات والظروف الاقتصادية ، وأي أمور أخرى تتعلق بالمؤسسة.

٤-٣ إصدار سياسة للتواصل مع المتأثرين بمؤسسة الوقف ، تركز على الاستماع إلى آرائهم وشكاواهم ، حيث إن هذه الشكاوى والاقتراحات من المتعاملين والمتأثرين بمؤسسة الوقف هي أفضل قياس لمستويات تقديم الخدمة، والتعرف على مجالات تطوير الخدمة ؛ كما تسعى مؤسسة الوقف إلى وجود نظام عادل للشكاوى ، يتمكن من خلاله المتأثرون بالوقف بالتعبير أو الإبلاغ عن أي معاملات غير عادلة ، مع وجود إجراءات فاعلة وسريعة للتعامل معها ، وتتطلب إجراءات الحوكمة أن يكون هناك نظام لتسجيل الشكاوى ومتابعتها ، ولا يكتفي فقط بحل الشكاوى شفوياً ، كما يقترح تجميع الشكاوى في نهاية المدة ، للتعرف على مصادر الشكوى وطبيعتها ، وتطوير الحلول المناسبة لها، ومن ثَمَّ عرض الموضوع على مجلس الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة.

٤-٤ تحسين طريقة تقديم الخدمة إلى الموقوف عليهم والمستحقين من الوقف ، حيث يتطلب هذا الأمر من مؤسسة الوقف أن تقوم دورياً بقياس مدى توفر الخدمة في أماكن المتعاملين مع مؤسسة الوقف ، وسرعة الإنجاز ، وسهولة الإجراءات في تنفيذ الخدمة ، ومدى تعدد الخدمات المقدمة ، مع توفر الشفافية والمعلومات في مواقع مؤسسة الوقف.

٤-٥ وجود خطة استراتيجية لإنفاق الريع الوقفي السنوي لتحقيق شروط

الواقفين ، وذلك بموجب برامج وأنشطة محددة ومعتمدة سنوياً شاملة لأوجه المجالات الخيرية بما يحقق كمال المنفعة للموقوف عليهم ، والحرص على عدم تدوير الريع أو جزء منه للسنوات التالية ، حيث إن الأصل هو تحقيق شروط الواقفين ، وصرف الريع المتحقق سنوياً وفق مصارفه.

٤-٦ السعى نحو تنوع مجالات صرف الريع بما يحقق كمال الخيرية ، وفقاً لحاجات المجتمع ، وأولويات الحاجة والبر بما يحقق شمولية توزيع الريع ، وتحقيق رغبات الواقفين ، وسد حاجات المجتمع وتنميته ، ويتطلب هذا الأمر التعرف على خطة الدولة الإنمائية ، والتحاور مع مؤسسات المجتمع المدني للتعرف على احتياجات المستحقين ، ومتابعة وسائل الإعلام للتعرف على هموم المجتمع ومتطلباته.

٤-٧ أن تتمتع إدارة مؤسسة الوقف بنزاهة عالية في ممارسة أعمالها ، في مجال توزيع وصرف الريع ، مع الحرص على تلافي تعارض المصالح ، ويتم ذلك من خلال توفير ميثاق أخلاقيات العمل ، تتضمن تعريفاً لتعارض المصالح في توزيع المساعدات وصرف ريع الوقف، ويتم تعميم هذه السياسات وميثاق أخلاقيات العمل على كافة موظفي المؤسسة الوقفية ، وأعضاء مجلس النظارة ، والحصول على موافقتهم عليها ، ونشرها للجمهور ، مع وجود أنظمة ضبط واضحة تمنع أعضاء المجلس والموظفين من الاستفادة من ريع الوقف لمصلحتهم الشخصية.

٤-٨ توفير الضوابط والإجراءات الموثقة لكافة العمليات المتعلقة بصرف الريع الوقفي بمختلف مجالاته ، سواء ما كان منها للأفراد من ذرية وأقارب

الـواقفين، أو المتعـاونين، أو النظـار المـشتركين، أو المؤسـسات والجهـات الأهلية والخيرية ، وأن تكون عمليـة الـصرف عادلـة ، وتتـصف بالمهنيـة والموضوعية ، بعيدة عن تعارض المصالح والاستفادة الشخصية ، ولتحقيق ذلك يقترح أن تكون قرارات الصرف صادرة عن لجان متخصصة ، للحد من القرارات الفردية والمصلحة الشخصية ، فكلما كانت القرارات جماعيـة وشورية كانت أقرب لتحقيق العدالة والشفافية وعدم تعارض المـصالح ، فمن أهم أساسيات تطبيق الحوكمة والتي تقع عـلى عـاتق مجلـس النظـارة ضمان توفرها تشكيل لجنة منبثقة عنه ، أو لجان مختلفة بأهداف محددة ، يتم تفويضها بصلاحيات ومسؤوليات من قبل المجلـس ، ولمـدة محـددة مـن الوقت بالإشراف على نشاطات توزيع وصرف الريع ، وبحيث تقوم هـذه اللجنة أو اللجان برفع تقارير دورية إلى المجلـس، علـماً بـأن وجـود هـذه اللجنة لا يعفي المجلس من تحمل المسؤولية المباشرة لجميع الأمور المتعلقة بتوزيع وصرف الريع ؛ وتطبيقاً لمبدأ الشفافية فإنه يتم الإفصاح عن أسـماء الأعضاء في هذه اللجنة وملخص عن مهامها ومسؤولياتها ضمن التقريـر السنوي لمؤسسة الوقف . تقوم اللجنة بـالإشراف عـلى ممارسـات توزيـع وصرف الريع في المؤسسة ، وتعمل على ضمان وجود جميع العناصر اللازمة للعدالة في توزيع الريع ، وتحقيق شروط الواقفين ، وتعظيم الأجر لهم ، مع الالتزام بالأحكام الشرعية.

٤-٩ أن تحرص مؤسسة الوقف على الدقة والشفافية في بياناتها المالية ، خصوصاً في عمليـات صرف الريـع لجميـع المتـأثرين بمؤسـسة الوقـف ، وإثباتهـا

بالسجلات والدفاتر المحاسبية ، وإعداد التقارير الدورية ، وتحديثها بشكل مستمر، بما يكفل المساواة في التعامل دون تمييز ، والإفصاح عن البيانات المتعلقة بالمشاريع والأنشطة والبرامج المنفذة ، من خلال الإعلان عنها في تقاريرها السنوية ووسائل الإعلام والتواصل ، وكذلك الطلب من المؤسسات والمتعاونين معها في تنفيذ مشاريعها الخيرية تزويدها بتقارير عن أداء كل مشروع خيري تقوم به مؤسسة الوقف .

ولتحقيق الشفافية بالتدريج في مجالات صرف الريع ، يقترح إصدار التقارير المالية بما فيها تقارير المدقق الخارجي وتوزيعها على عدد محدود في البداية (مثل الجهات الحكومية والجهات الرقابية) ومن ثَمَّ التوسع في توزيعها على شكل تقرير سنوي في نهاية العام المالي للمؤسسة.

١٠-٤ وإذا كانت المؤسسة الوقفية تقوم بتوزيع جزء من الريع خارج الدولة ، فيجب أن يكون وفق ضوابط معينة مناسبة للدول ، ومنها أن يكون تعامل مؤسسة الوقف مع الجمعيات المسجلة في مناطق العمل ، وتكوين علاقات عمل مع الجهات الحكومية في تلك البلدان ، وكذلك تكوين علاقات مع سفارات الدولة في مناطق العمل وإعلامهم أولاً بأول حول تطورات العمل في المشاريع المختلفة ، وعدم التعاون مع أفراد أو مؤسسات عليهم تحفظات قد تعيق صرف الريع ، أو عندهم ارتباطات سياسية مضرة ، وإن أمكن أن تصرف معظم المساعدات من خلال مكاتب المؤسسة ، أو من خلال مندوبين للمؤسسة .

كما لابد من التدقيق في حسن اختيار الأفراد العاملين في مكاتب المؤسسة في

الخارج ، للتأكد من حسن عملهم وقيامهم بواجباتهم ، كما يتم القيام بزيارة سنوية إلى مجالات الصرف خارج الدولة ، للتأكد من حسن سير العمل ، وانتظام العاملين ، وفعالية النظام المالي ، كما لابد من الحرص على وجود مكتب تدقيق خارجي لكل مكتب أو مشروع أو مجال صرف لمؤسسة الوقف في هذه الدول.

٥- حوكمة الرقابة والالتزام:

الناظر إلى كتابات الفقهاء يجد منهم الحرص على محاسبة النظار، والتأكيد على قيامهم بالواجب الملقى عليهم في حسن إدارة الوقف ، ونظراً لأنه كان الغالب على الفقهاء تغليبَ حسن النية والثقة على غيرها من الاعتبارات في محاسبة النظار، فلم يكن هناك سياسات واضحة نحو محاسبة النظار فيما يتعلق بحسن إدارتهم للأوقاف ، وبالتالي لا يحاسب الناظر إلا إذا اتهم بالخيانة، أو مخالفة شروط الواقف، أوغيرها من التصرفات (أبوزهرة:٣٥٣).

ويرى ابن عابدين: أن الناظر لايعزل بمجرد الطعن في أمانته ، بل بخيانة ظاهرة ، وأن امتناعه عن العمارة خيانة (ابن عابدين: ٤/ ٣٨٠)، وبالتالي فلم تتكون إجراءات واضحة للمحاسبة والرقابة؛ ويرى بعض الفقهاء المعاصرين: بأن لا تقوم أحكام محاسبة النظار على الثقة بهم في هذا العصر، بل على أساس الاحتراس من الخيانة وتوقعها قبل وقوعها (أبوزهرة: ٣٦٠) ؛ ومن أهم المعايير التي ترتكز عليها الحوكمة -كما وضعتها لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية عام ١٩٩٩م - هو توفُّر نظام للرقابة الداخلية والرقابة الخارجية ، وإدارة مستقلة للمخاطر ، لإحكام الرقابة من جهة ، وضمان الالتزام بنزاهة الممارسات الإدارية، والالتزام باللوائح والنظم والقوانين من جهة أخرى.

ويمكن التركيز على المكونات الأساسية لتطبيق الحوكمة في الرقابة والتدقيق على النحو التالي:

٥-١ بما أن المصدر الأساسي للتشريع في المؤسسات الوقفية هي الأحكام والقواعد الشرعية، فلا بد من تفعيل الرقابة الشرعية سواء اللاحقة منها والسابقة ، وتفعيل دور اللجنة الشرعية والمراقب الشرعي ، وذلك من خلال تأصيل دور الرقابة الشرعية في كافة جوانب العمل والتصرفات الوقفية .

٥-٢ تشكيل لجنة للتدقيق تنبثق من مجلس النظارة ، وتتكون من مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة ومن غيرهم من الأعضاء المستقلين ذوي الخبرات الفنية في المجال المالي والمحاسبي والوقفي ، وتفوض اللجنة من قبل مجلس النظارة للرقابة على الإدارة التنفيذية ، وأعمال مؤسسة الوقف ، وضمان الالتزام بالقواعد والنظم والإجراءات المعتمدة ، بموجب القوانين والأحكام الشرعية ، والتأكد من حسن إدارة المخاطر بشكل سليم ، وحماية المتأثرين بمؤسسة الوقف من الغش والخطأ وسوء استخدام السلطة ، من خلال رفع التقارير والتوصيات بهذا الشأن لمجلس النظارة .

٥-٣ وجود نظام للرقابة الداخلية متعدد الاختصاصات على نشاطات مؤسسة الوقف ، شاملاً الرقابة المالية والرقابة الإدارية ، من خلال إنشاء وحدة مستقلة للرقابة والتدقيق الداخلي، ولا تشارك بالأعمال التنفيذية والتشغيلية للمؤسسة ، وتتبع رئيس مجلس النظارة ، وترفع له تقاريرها وملاحظاتها

وتوصياتها ، وتتمتع بكافة الصلاحيات التي تخولها بالاطلاع والحصول على البيانات والمعلومات موضع التدقيق والمراجعة ؛ وعلى الإدارة المسؤولة عن رقابة مؤسسة الوقف عمل قواعد وإجراءات لمراقبة أداء الإدارة التنفيذية ، من خلال تحديد برامج تدقيق لمختلف أنشطة المؤسسة ، ووحداتها الإدارية ، تتضمن المراجعة والتدقيق الميداني لفحص السجلات والدفاتر والأعمال المنفذة ، وتقارير الأداء المالي ، وتقارير الإنجاز وتحقيق الأهداف ، مقتدين بالخليفة عمر بن الخطاب ﷺ ، حيث كان يستخدم أساليب عدة من الرقابة ، ومنها: المتابعة الميدانية ، ومتابعة إنجاز الأعمال ، وكذلك رفع التقارير الدورية إليه من الولاة .

٤-٥ تعزيز الرقابة الخارجية ، من خلال تعيين مراقب خارجي للحسابات ، يراقب ويعتمد البيانات المالية لمؤسسة الوقف ، على أن يكون مستقلاً عن أعمال المؤسسة ومجلس النظارة، تلافياً لأي ضغوط من قبل المجلس أو الإدارة التنفيذية ، ولابد من الحرص على أن يتمتع المدقق الخارجي بالكفاءة والخبرة الفنية والمهنية ، لفحص القوائم المالية وحسابات وسجلات مؤسسة الوقف المحاسبية ، لإبداء رأيه المستقل عن مدى عدالة الحسابات والبيانات المالية وصحتها ، والتزامها بالسياسات المالية والمحاسبية، والأحكام الشرعية المعتمدة للمؤسسة؛ كما لابد من متابعة ملاحظات مراقب الحسابات الخارجي وعرضها على مجلس النظارة لتنفيذ التوصيات الواردة فيها ، وفي هذا الإطار يؤكد أبو زهرة: أهمية محاسبة النظار وفق نظام زمني معين كل سنتين مثلاً ، حتى

يتم تفـادي أن يوغل النظار في فسادهم ، أو إهمـالهم لأعيـان الوقـف (أبـو زهرة: ٣٩١).

٥-٥ اعتماد الشفافية في المعاملات المالية والإدارية وسـائر التـصرفات الأخـرى ، نظـراً لأن ذلـك مـن المبـادىء الأساسـية لحـسن إدارة مؤسـسة الوقـف ، والشفافية هي: الوضوح في المعاملات والعلاقـات ، ونـشر المعـاملات مـع إمكانية تمحيصها ومراجعتها من جهـات محايـدة عديـدة ، مما يوفـر الثقـة والمصداقية في المؤسسة (العمر-٣ :١١٠)، ومن ذلك الالتزام بالـشفافية في البيانات المالية وغيرها من البيانات الأساسية لمؤسسة الوقف ، لذلك فإنه من التحـديات التـي تواجـه إدارة الأوقـاف في الوقـت المعـاصر كيفيـة زيـادة الشفافية، وتعميق الإفصاح المالي عن تصرفات مؤسسة الوقف وأعمالها ، وفي هذا الإطار يلجأ العديد من المؤسسات الوقفية إلى إصدار الحسابات الختامية بعد تدقيقها من قبل مدقق مستقل، ففي الكويت وقطر والإمارات والأردن، يجري التعامل مع الحساب الختامي لمؤسـسة الوقـف عـلى أسـاس تجـاري ، ويراقب الحسابات مـدقق حـسابات مـستقل في دولـة الكويـت والبحـرين (العمر-٢ :٦٠٤)، ونفس الحال في السودان ، حيث تصدر هيئـة الأوقـاف تقارير سنوية مالية وإدارية ، وقد اتبعت إدارات الأوقـاف في دول الجزيـرة العربية العديد من الأساليب بقصد زيادة الشفافية وتعميق الرقابـة الماليـة ، منها وجود مكتب للرقابة الداخليـة في كـل إدارة ، وكـذلك خـضوع هـذه الإدارات لرقابة ديوان الرقابة العامة للدولة ؛ فالأمانـة العامـة للأوقـاف في دولة الكويت تخضع لرقابة ديوان المحاسبة ، كما تـم إنـشاء مكتـب للرقابـة

والتدقيق الداخلي ، أما في المملكة العربية السعودية فتخضع الأوقاف كما ورد في المادة العاشرة من نظام الأوقاف لتدقيق ديوان المراجعة العامة ، ويقدم ملاحظاته إلى مجلس الأوقاف الأعلى .

٥-٦ توفير التقارير المالية الدورية لمجلس النظارة ولجانه والإدارة العليا والمتأثرين بالوقف ، بما يحقق الرقابة المباشرة والإفصاح والشفافية في المعلومات المالية وغير المالية ، والتحديث الدوري للبيانات ، ومن ذلك استخدام أسلوب المقارنة (Benchmarking) مع المؤسسات المتميزة الأخرى ، لتظهر الثغرات في أداء المؤسسة الوقفية وتحديد مجالات التطوير ، كما يمكن النص على مجموعة من الخطوات اللازم عملها ، والنماذج والتقارير المالية المفترض تقديمها لولاة الأمر، وإيجاد تشريع يلزم النظار بتقديم تقارير محددة إلى الجهة الرقابية ، واتباع تعليماتها المختلفة ، وإلا تعرض الناظر إلى العقوبة أو الإيقاف أوالعزل في حال تكرار المخالفة ؛ كما يحق للجهة الرقابية المسؤولة عن رقابة أداء هذه الأوقاف وحل النزاعات – في حال نشوبها - أن يكون لها الحق في استلام الأوقاف في حالة النزاع ، وقد يقاس على هذا الأمر ما ذهب إليه الفقهاء: من أن الناظر إذا كان مجروح العدالة أومتهماً بالفسق فيمكن أن يُضمَّ إليه ثقة أمين (أبو زهرة: ٣٣١)؛ ومن التشريعات الرائدة في هذا المجال التشريع اليمني ، حيث نص: على إيقاف الناظر عن إدارة الوقف مؤقتاً إذا لم يقدم الكشف المالي السنوي ، كما يجوز حرمانه من بعض الأجرة أو كلها إذا تأخر في تقديم الحسابات ، أو ظهر تفريطه وخيانته (المادة ٨١).

٥-٧ وضع نظام لإدارة المخاطر التي قد تتعرض لها مؤسسة الوقف ، مثل: مخاطر

الاستثمار والسيولة ، ومخاطر غسيل الأموال، ومخاطر الثقة ، وتعارض المصالح ، وآلية التعامل معها الحد منها ، بموجب سياسات ونظم معتمدة ، وتوفير الكفاءات البشرية المناسبة لتولي تنفيذ هذه المهام باستقلالية تامة ؛ ومن أبرز قواعد الحوكمة هو تشكيل لجنة المخاطر من أعضاء المجلس ، ومن غيرهم من الأعضاء المستقلين بحيث يتولون الإشراف على أعمال إدارة المخاطر ، ورسم السياسات والقواعد لتحديد مستوى المخاطر بالمؤسسة ونوعها ، وأسس معالجتها ، وأوجه القصور فيها ، ورفع تقارير دورية لمجلس النظارة بشأنها ، والتأكيد على عدم تجاوز المؤسسة الحدود المقبولة لها .

٥-٨ توفير نظم الضبط الداخلي والبيئة الرقابية لإدارات المؤسسة وتنفيذ إجراءاتها، في المهام والوظائف ، مثل مراحل العمليات المالية ، من إعداد طلبات الصرف المالي واعتمادها وتسجيلها في السجلات ، وإعداد التقارير الدورية ومراجعتها واعتمادها، والفحص والرقابة المزدوجة ، من خلال تقسيم العمل بموجب صلاحيات متعددة ، إلى جانب توفر لائحة للمراجعة الداخلية ، تتضمن سياسات المراجعة الداخلية ومسؤولياتها وصلاحياتها وتبعيتها، وآلية اعتماد تقاريرها وتوصياتها.

٥-٩ حسن استخدام النظم الآلية وقواعد البيانات في الرقابة ، بحيث تستطيع المؤسسات الوقفية القيام بقياس الأداء المناسب من خلال توفير القدرة والسعة المؤسسية ، للحصول على المعلومات من الإدارات المختلفة وتحليلها، بحيث يكون لدى إدارة الرقابة إضافة إلى ذلك القدرة على مشاركة الإدارات المختصة بتحليل الأداء في المعلومات التي تحوزها؛ ويمكن في هذا الإطار

التركيز على الأدوات الإحصائية والتكنولوجية التي تساعد على جمع المعلومات وتحليلها ، وخاصة المرتبطة بمؤشرات الأداء ، بحيث يتم التخلي عن جمع المعلومات يدوياً، كما يمكن الحصول عليها دون تدخل الإدارة المعنية.

إن أهمية جمع المعلومات تنبع من أن الهدف من مقارنة الأداء الفعلي (النتائج المحققة) بالمعايير الرقابية أو مؤشرات الأداء هو تقويم الأداء ، وهذا الأمر يحتاج إلى جمع المعلومات والبيانات اللازمة وتحليلها ، من خلال التقارير الكتابية والشفوية ، والملاحظات والمقابلات الشخصية ؛ كما أنه يزود مسؤول الرقابة بالمعلومات اللازمة التي تساعده على تحديد مدى ضرورة عمل الإجراء التصحيحي ، وكذلك مكان إجراء التصحيح (عند إعداد الخطة القادمة أو في الأداء الحالي للمؤسسة الوقفية)، مع تحديد الطبيعة العامة للعمل المطلوب تأديته (تغيير في الموارد المالية ، تغيير بشري ، تغيير قيمي ثقافي ، تغيير تكنولوجي)، ولكي يتم الحكم على الأداء بصورة فاعلة يجب أن تكون المعلومات مختصرة وذات صلة، كما لابد من وجود الدقة في المعلومات التي تقدم في التقارير المرفوعة عن سير العمل (وأنها تحتوي على المعلومات الضرورية فقط ، وأنها شاملة وواضحة، ومفهومة، وحديثة، ومتعلقة بالعمل، كما أنها ليست معلومات مرسلة وعامة)، ولا بد أيضاً أن تكون المعلومات موضوعية ، بحيث تكون مؤشرات القياس مؤيدة بالأدلة العلمية مع اجتناب الأهواء الشخصية ؛ وأهمية توفير المعلومات ينبع من أن العديد من المؤسسات غير الربحية مثل مؤسسات الوقف لم يطوروا القدرة على إيجاد معلومات علمية يمكن الاستناد إليها في تقدير الأداء (New Comer: ١٩٩٢).

الخلاصة:

إن اقتراح تطبيق قواعد للحوكمة في المؤسسات الوقفية يتفق تماماً مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية ، في الدعوة إلى الرشد في النظارة ، والأمانة في التثمير ، والعدالة في صرف الريع ، حيث تساهم في تحسين مستوى رشد الإدارة ، ورفع مستوى الشفافية لدى جميع المتأثرين بنشاطات مؤسسة الوقف، وهو أمر محمود لمؤسسة الوقف طالما أن ذلك لا يتعارض مع الأحكام الشرعية، ويحقق المصلحة العامة ، كما أنها لا تقيد سلطة الناظر، وإنما تساهم في ترشيد قراراته، وتحديد مسؤولياته، وتعزيز الرقابة عليه.

ويمكن تحديد مبادئ الحوكمة لمؤسسة الوقف بالالتزام بالأحكام الشرعية في كافة أعمالها، وتحديد المسؤوليات في حسن استثمار الأعيان وصرف الريع ، والتأكيد على حقوق المستفيدين من الوقف، من خلال صرف الريع لهم، و تحديد دور الأطراف ذوي المصلحة، وتوضيح تعارض المصالح والإفصاح والشفافية عن التطورات الأساسية في مؤسسة الوقف، حيث إن معظم التحديات التي تواجه مؤسسات الوقف هي قلة الإفصاح في نشاطاتها وتعاملاتها المالية ، وتدني المعيارية في إجراءاتها وأعمالها، كما أن مبادئ الحوكمة الفعالية في أداء العمل ، وزيادة الكفاءة في الإنتاجية ، من خلال وضع الخطط التفصيلية ، ومتابعة تنفيذها ، و تمكين مجلس النظارة من ممارسة سلطاته، وإصدار اللوائح والإجراءات المنظمة ، وتطبيق قيم العدالة والنزاهة في كافة تعاملات مؤسسة الوقف مع المتأثرين بها ، وتوفير القيم الأساسية لحسن إدارة المؤسسة الوقفية،

مثل: التحفيز، وحسن الاستجابة ، والتوافق، والمساواة ، وتكافؤ الفرص ، والفعالية، ووجود المسؤولية ، والمحاسبة و توفير الرؤية الاستراتيجية.

أما أهم أهداف تطبيق الحوكمة في مؤسسات الوقف فهي الالتزام الشرعي بأحكام الوقف والشريعة الإسلامية، وتحقيق الشفافية والإفصاح ضمن قواعد النزاهة والموضوعية، وتعزيز الثقة والمصداقية في أعمال مؤسسات الوقف التي تطبق قواعد الحوكمة ، وبالتالي زيادة الموارد المالية التي تجذبها ، والأوقاف التي تخصص لها ، وتوفير الاستقلالية الكاملة لقرارات مؤسسة الوقف، وتوفير الرقابة والمساءلة على كافة تصرفات مؤسسة الوقف والعاملين عليها ، إلى جانب تحديد مسؤوليات الإدارة التنفيذية ، وتنظيم المسؤولية اتجاه ولي الأمر والالتزام بالتشريعات .

وتتسع مجالات تطبيق قواعد الحوكمة لتشمل كافة أوجه نشاطات المؤسسة ، وجميع الأطراف ذوي العلاقة المؤثرة لأدائها ، ومن أجل التطبيق الأمثل للحوكمة المؤسسية والفعالية في تنفيذها ، يجب العمل على تطبيق قواعد الحوكمة في كافة المجالات المرتبطة بأداء المؤسسة ، لتشمل الحوكمة الشرعية ، وحوكمة مجلس النظارة ، والإدارة التنفيذية ، وتنمية أعيان الوقف، وصرف الريع ، والرقابة ، والالتزام ، واللوائح ، والإجراءات ، وكل ما يؤثر في أداء المؤسسة ونتائج أعمالها ، حيث تم تناول أهم المكونات الأساسية لقواعد حوكمة تلك المجالات بصورة مختصرة ، ولتحقيق الفائدة المرجوة من الدراسة فقد تم اقتراح قواعد الحوكمة لمؤسسة الوقف بشكل شامل ، في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، في الفصل السادس بصورة مفصلة .

الفصل السادس
تفصيل القواعد المقترحة لتطبيق الحوكمة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية

كما تم ذكره في الفصول السابقة ، فقد تناولت العديد من الدراسات الجوانب النظرية لأهمية قواعد الحوكمة (كريم:٩٥-١٢١) (الياسين:١٥-٤٠) (الشطي: ٤٥٣-٤٦٥)، كما تم التطرق إلى بعض قواعد حوكمة الأوقاف في بعض الكتب الفقهية و لكن بمسميات مختلفة، ولكننا سنركز في هذا الفصل على بيان التطبيق العملي لإجراءات الحوكمة في مؤسسة الوقف (وسيشار إليها بالمؤسسة اختصاراً) بشكل عام، مع التركيز بالتفصيل على إجراءات الحوكمة في مجلس النظارة (وسيشار إليه بالمجلس اختصاراً) والإدارة التنفيذية وترتيب العلاقة فيما بينهما ، وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة وفق مبادئ وأسس واضحة، للارتقاء بالأداء في إطار الإفصاح والشفافية والمسؤولية والعدالة تجاه جميع أصحاب العلاقة ، تطبيقاً لمبادئ الحوكمة الرشيدة ؛ وبعد الاطلاع على العديد من التجارب الواقعية ، وأفضل الدروس المستخلصة في قواعد حوكمة الشركات والمؤسسات المالية الإسلامية، فقد تم اقتراح مجموعة من المحاور الأساسية لحوكمة مؤسسة الوقف ، وينتج عن كل محور مجموعة من القواعد ، ومن كل قاعدة مبادئ يمكن الالتزام به. وقد بلغ عدد القواعد – بحمدالله وفضله – ٤٨ قاعدة ، انتظمت حولها ٢٤١ مبدأ.

وقد تم الحرص على تطبيق الشمولية في قواعد الحوكمة المقترحة لجميع المحاور الأساسية لمؤسسة الوقف ، والتي تتمثل في الواقف أو المتبرع ، والموقوف عليهم أو

المستفيدين ، والنظار أو مجلس النظارة ، والإدارة التنفيذية ، والأصول الوقفية ، وطرق استثمارها وحمايتها ، وأساليب صرف ريعها ؛ كما تم الاستفادة من أفضل المعايير العالمية في مجال قواعد الحوكمة ، وأفضل الممارسات المهنية لغرض النهوض بمؤسسة الوقف ، وإعطائها القيمة التي تستحقه ا، ومن أهم المحاور الأساسية لتطبيق قواعد الحوكمة هي ما يلي:

أولاً: وجود نظام أساسي للمؤسسة.

ثانياً: حماية أموال الوقف وأعيانه.

ثالثاً: تنمية واستثمار الأوقاف.

رابعاً: توزيع الريع حسب شروط الواقفين واحتياجات المجتمع.

خامسًا: احترام حقوق المتأثرين بالوقف.

ساساً : تحقيق المقاصد الشرعية للوقف.

سابعاً : عمل مجلس النظارة ومهامه ومسؤولياته.

ثامناً : تعزيز الرقابة والتدقيق والمساءلة.

تاسعاً : تحسين و تقويم الأداء.

عاشراً: اعتماد نظام الحوكمة وإجراءاته وتطبيقها.

أحدعشر: الشفافية والإفصاح.

اثني عشر: مسؤوليات الإدارة التنفيذية وعملها ومهامها.

ثالث عشر: تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية.

رابع عشر: حماية حقوق أصحاب المصالح.

أولاً: وجود نظام أساسي للمؤسسة:

من أهم العناصر الأساسية لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الوقف ، هو وجود وتحديد إطار قانوني موثق لشكل ونمط مؤسسة الوقف، يصدر من ولي الأمروالجهات العليا في الدولة ، ويكسبها الصبغة القانونية لمزاولة أعمالها ، وينظم مسؤولياتها وحقوقها داخلياً بصفتها مؤسسة ، وأصحاب العلاقة أو المصلحة بصفتهم أطرافاً خارجيين من خلال توفير المبادئ التالية :

القاعدة (١-١) الأداة القانونية لإنشاء المؤسسة:

المبدأ (١-١-١): تحديد إطار قانوني(مرسوم، 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 ، وهل أعمالها مقصورة محلياً أو تقدم أعمالها دولياً ؟ وإذا كانت غير حكومية يتم تحديد طبيعتها والجهة الرقابية المسؤولة عنها.

المبدأ (١-١-٢): تحديد الأهداف و الاختصاصات والأدوار الأساسية المناطة بالمؤسسة.

المبدأ (١-١-٣): تحديد هيكل الصلاحيات والسلطات ، وتفويض الصلاحيات لمتخذي القرارات ، وذلك مثل مجلس النظارة وتحديد أعضائه ولجانه الفنية ، والمناصب التنفيذية العليا .

القاعدة (١-٢) دليل اللوائح والنظم والتزام المؤسسة:

المبدأ (١-٢-١): 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.

المبدأ (١-٢-٢): حصر قوانين الدول التي تعمل فيها المؤسسة إذا كان لها مشاريع خارجية.

المبدأ (١-٢-٣): تحديد الإجراءات الخاصة بالالتزام بكافة الضوابط الصادرة من قبل الجهات الرقابية ، وبيان الجهات والإدارات المسؤولة عن تطبيقها.

المبدأ (١-٢-٤): وضع إجراءات لتطبيق الالتزام بالضوابط الرقابية ، والاشتراطات الحكومية وغيرها.

المبدأ (١-٢-٥): اعتماد لائحة الالتزام بالتشريعات والقوانين المحلية والعالمية ، وخاصة فيما يتعلق بغسيل الأموال ، ومكافحة الإرهاب.

المبدأ (١-٢-٦): حصر اللوائح والنظم المعمول بها لدى المؤسسة ، وتوثيقها في دليل معتمد وتحديثها ، مثل: قانون المؤسسة ، والنظام الأساسي ، واللوائح المالية والإدارية المتعلقة به كاللائحة الإدارية للموظفين ، ولائحة الشؤون المالية، ولائحة الصلاحيات والتفويضات ، واللائحة الإدارية الداخلية ، و دليل أعمال للمؤسسة وإجراءاتها، ولائحة المزايا (الحوافز والبدلات).

المبدأ (١-٢-٧): تحديد اللوائح التي تنوي المؤسسة تعديلها أو استحداثها ، مثل لائحة التعامل مع الشكاوى الداخلية والخارجية ، أواللائحة الداخلية للمجلس ، أو لائحة الإعلام والتواصل ، أو لائحة الصلاحيات والتفويضات .

المبدأ (١-٢-٨): متابعة إصدار اللوائح التي تنوي المؤسسة إصدارها بعد تطويرها و إخضاعها لمراجعة دقيقة .

المبدأ (١-٢-٩): المراجعة السنوية للوائح المعتمدة لتطويرها .

القاعدة (١-٣) التحديد السليم للمهام والمسؤوليات:

المبدأ (١-٣-١): تحديد الاختصاصات التنظيمية والمهام المسندة لكل مستوى تنظيمي في المؤسسة (قطاع – إدارة – مراقبة – قسم – وحدة) وتوثيقها في دليل معتمد وتحديثها دورياً ، ويقع على المجلس اعتماد تلك الاختصاصات بالتفصيل بصفتها مهام ومسؤوليات وواجبات .

المبدأ (١-٣-٢): تحديد الأوصاف الوظيفية لكل فئة وظيفية ، طبقاً لطبيعة العمل والمهام والمسؤوليات المعتمدة في دليل معتمد ، وتحديثها ، وتحديد مسؤوليات رئيس المجلس، بما فيها حسن إدارة المجلس ، وضمان التواصل مع المتأثرين بالوقف وولاة الأمر.

المبدأ (١-٣-٣): إصدار جدول التفويضات والصلاحيات المالية والإدارية في المؤسسة، مع مراجعته دورياً من قبل الإدارة التنفيذية أو من جهة متخصصة ، وتقديمه إلى المجلس لاعتماده .

المبدأ (١-٣-٤): يكون من مسؤوليات المجلس ، إقرار الميزانيات التقديرية السنوية واعتماد البيانات المالية والمرحلية والسنوية، و اعتماد الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة لمؤسسة الوقف .

المبدأ (١-٣-٥): يشكل المجلس لجاناً مختلفة ، مع تحديد صلاحياتها ، ومدة عملها ، وكيفية رقابة المجلس عليها ، ووسائل تقويم أدائها .

المبدأ (١-٣-٦): يعين المجلس الأعضاء الرئيسيين في الإدارة التنفيذية ، بمافيها رواتبهم وحوافزهم ، وتحديد الصلاحيات لهم ، والرقابة على تصرفاتهم .

المبدأ (١-٣-٧): تحديد مسؤوليات الإدارة التنفيذية بما فيها تنفيذ الخطط

الاستراتيجية ، وتحقيق أهداف الخطة ضمن الميزانية المقدرة ، وخلق بيئة عمل مناسبة لتحفيز العاملين ، وتطبيق نظام محاسبي مناسب ، وإدارة عمل المؤسسة بكفاءة مع تفعيل نظم الرقابة الداخلية ، وتقديم التقارير عن أداء العمل .

ثانياً: حماية أموال الوقف وأعيانه:

من الأمور المهمة في عمل مؤسسات الوقف وديمومتها هوحماية أعيان الوقف وأمواله ، وهي تعتبر من أكبر تحديات الحوكمة ، وخاصة مع تزايد الرقابة الخارجية على تصرفات المؤسسات الخيرية ، ولا يمكن تحقيق حماية أموال الوقف وأعيانه إلا من خلال توفير عدة قواعد منها:

القاعدة (٢-١) الإدارة ذات الكفاءة والفعالة للأصول الوقفية وتطوير البناء المؤسسي:

المبدأ (٢-١-١): توفير القوانين واللوائح والنظم الخاصة بضبط الأداء المالي والإداري لمؤسسة الوقف.

المبدأ (٢-١-٢): وجود سياسات وضوابط و إجراءات لاستخدام أموال الوقف وأعيانها ، وتوفير لجان أساسية تابعة للمجلس لمتابعة الأداء الاستثماري للمؤسسة .

المبدأ (٢-١-٣): وضوح الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات ، والفصل بين السلطات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المبدأ (٢-١-٤): توفير نظام للتقارير مقنن يتصف بالشفافية ، ويوفر المعلومات الصحيحة والدقيقة لعمليات المؤسسة ونشاطاتها.

المبدأ (٢-١-٥): توفير نظام محاسبي لإثبات كافة العمليات المتعلقة بالأوقاف بصفته ذمة مالية مستقلة ، لبيان حقوق الوقف والتزاماته ، والتغيرات التي حدثت

عليها، والإفصاح عنها بتقارير مالية توضح حركة الموارد والإيرادات والنفقات والمصارف .

المبدأ (٢-١-٦): وجود التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، مع تحديد الأهداف ومؤشرات القياس للبرامج والأنشطة والمشاريع الوقفية.

المبدأ (٢-١-٧): تحليل موارد و إيرادات ونفقات ومصارف الأوقاف حسب مصادرها واستخداماتها ، بشكل دوري وأثرها على المركز المالي لكل وقف .

المبدأ (٢-١-٨): وجود تشريع أولائحة تضمن استقلالية للمؤسسة عن ضغوط الموقوف عليهم ، وتدخلات ولي الأمر.

القاعدة (٢-٢) ملكية مؤسسة الوقف لاستثماراتها:

المبدأ (٢-٢-١): تسجيل أصول المؤسسة باسمها ، مع وجود سجلات واضحة لملكية المؤسسة لجميع أصولها ، مثل وثائق ملكية الأراضي أو شهادات الأسهم ، وفي حال الحاجة إلى تسجيل ملكية المؤسسة بأسماء أشخاص أو مؤسسات يكون ذلك في حالات الضرورة ، وبغرض حماية الاستثمار، وهي تقدر بقدرها ، وفي هذه الحالة لابد من أخذ الاحتياطيات القانونية المناسبة لحماية ملكية مؤسسة الوقف.

المبدأ (٢-٢-٢): الاستثمارات المسجلة بأسماء أشخاص يتم أخذ الإجراءات المناسبة لتسجيلها باسم المؤسسة الوقفية عندما تزول الظروف ، مع وضع آلية مناسبة لذلك.

المبدأ (٢-٢-٣): في حالة الاستثمار للغير لابد من تحقيق الفصل الواضح محاسبياً بين مؤسسة الوقف ومن تستثمر لهم.

المبدأ (٢-٢-٤): إجـــراء جرد دوري لوثائــق ملكية المؤسـسة واسـتكمال مـا نقص منها.

القاعدة (٢-٣) توفير الرقابة المناسبة:

المبدأ (٢-٣-١): تفعيل الرقابة على تنفيذ اسـتراتيجية المؤسـسة ، والموافقـة عـلى الخطة التنفيذية السنوية ومتابعة تطبيقها، ومتابعة المخاطر، وخطط العمل التفـصيلية، وتحديد أهداف الأداء ، ومراقبة التنفيذ والأداء، ومتابعة النفقـات الرأسـمالية، أو أيـة أمور تؤثر تأثيراً جوهرياً على أداء المؤسسة وسمعتها .

المبـدأ (٢-٣-٢): الرقابـــة عـلى حـالات تعـارض المـصالح الخاصـة بأعـضاء المجلس، والإدارة التنفيذية ، وولاة الأمر، والمتأثرين بالمؤسسة ، بما في ذلـك الحـرص على عدم سوء اســـتخدام أصـول المؤسـســـة ، وإحكـام الـسيطرة عـلى العمليـات المتعلقة بها.

المبدأ (٢-٣-٣): التأكد من سلامة التقارير والنظم المحاسبية والمالية للمؤسسة ، بما في ذلك نظام المراجعة المالي المستقل، والرقابة الداخلية، وخاصة أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية ، والالتزام بتطبيق القانون ، بما في ذلك الاسـتعانة بجهـات خارجية مستقلة متخصصة .

المبدأ (٢-٣-٤): الرقابة على عملية الإفصاح ووسائل التواصـل مـع ولي الأمـر والمتأثرين بالمؤسسة ، من خلال تحديد السياسات المناسبة .

المبدأ (٢-٣-٥) وجود تنسيق بين الجهات الرقابية على أداء المؤسسة ، ورفع نتائج أعمالها والتزامها بالأحكام والقوانين .

ثالثاً: تنمية و استثمار الأوقاف:

القاعدة (٣-١) تحديد الأهداف الاستثمارية للوقف:

المبدأ (٣-١-١): حماية أعيان الوقف وأمواله ، من خلال حسن تثميرها في أدوات منخفضة المخاطر بحسب عرف التجار .

المبدأ (٣-١-٢): الالتزام بعرض واعتماد الصيغ الاستثمارية ، وكافة الاتفاقيات والعقود على اللجنة الشرعية قبل تنفيذها وفق نظام الرقابة الشرعية للمؤسسة .

المبدأ (٣-١-٣): الإدارة ذات الكفاءة والفعالة للأصول الوقفية عند التعاقد مع الغير، لاستثمارها من خلال إصدار ضوابط تفصيلية .

المبدأ (٣-١-٤): تنويع المخاطر وتقليلها من خلال التوزيع الجغرافي ، وتوزيع الآجال ، وتنوع الأدوات الاستثمارية ، وتنوع العملات المستخدمة في الاستثمار.

المبدأ (٣-١-٥): ممارسة المجلس مسؤولياته من خلال لجنة استثمارية منبثقة منه ، مسؤولة عن الموافقة على جميع عمليات الاستثمار.

القاعدة (٣-٢) وجود سياسة استثمارية واضحة:

المبدأ (٣-٢-١): الابتعاد عن الأدوات الاستثمارية ذات المخاطر التي لا تتناسب ومقاصد الوقف أو شروط الواقفين ، أو الاستثمار في الأسواق المالية التي تتسم بدرجة كبيرة من المخاطرة ، أو التي تكون عرضة للتقلبات المستمرة.

المبدأ (٣-٢-٢): المحافظة على رأس المال وحمايته ، مع محاولة التقليل من التمويل الخارجي، أو الاستدانة، أو تحميل الوقف أو ريعه أو إرهاقه بعقود استثمارية تغل ملكية الوقف أو تؤثر عليها.

المبدأ (٣-٢-٣): مراعاة تنويع المحفظة الاستثمارية ، بحيث يتم الاستثمار في الدولة التي أسس فيها الوقف والدول القريبة منها والدول الإسلامية ، وكذلك الأسواق الدولية المناسبة من خلال الأدوات الاستثمارية المناسبة التي توفر السيولة اللازمة لسداد التزامات المؤسسة ، مع ضرورة مراعاة تواريخ الاستثمار ومددها ، بحيث تكون متنوعة وذات آجال مختلفة .

المبدأ (٣-٢-٤): وجود مؤسسية في القرارات الاستثمارية ، بحيث يتم اتخاذها بناء على دراسات واضحة ، ومن خلال إجراءات محددة يكون فيها الرأي للشورى الجماعية، بعد تبادل الآراء والاستعانة بالخبرات المهنية .

المبدأ (٣-٢-٥): تشكيل فريق عمل متخصص للعمليات الاستثمارية لديه صلاحيات محددة ، ويضع الضوابط والإجراءات للعمليات الاستثمارية ومتابعة أدائها، وتقدر له حوافز محددة بحسب الأداء الاستثماري .

القاعدة (٣-٣) وجود ضوابط استثمارية للأموال الوقفية:

المبدأ (٣-٣-١): إصدار ضوابط للحصول على الفرص الاستثمارية المناسبة ، وذلك بتأسيس علاقات شراكة استراتيجية مع المؤسسات الاستثمارية ، وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية ، والاستعانة بالجهات الاستثمارية المتخصصة والتعاون مع المؤسسات الوقفية والمؤسسات الخيرية في الاستثمار المشترك .

المبدأ (٣-٣-٢): إصدار الضوابط الموضوعية ، وتشمل الضوابط الشرعية ، و ضوابط تحديد المخاطر، والضوابط الأساسية للاستثمار.

المبدأ (٣-٣-٣): وجود الإجراءات واللوائح للعملية الاستثمارية ، ووجود العقود النمطية لكافة التصرفات الاستثمارية على الوقف .

القاعدة (٣-٤) متابعة الاستثمارات:

المبدأ (٣-٤-١): متابعة المحفظة الاستثمارية دورياً كل ربع سنوي أوسنوياً ، ومع تحديد أداء كل فئة استثمارية بحسب العوائد المتوقعة بصورة دورية ، وتقديم التقارير إلى المجلس أو اللجان المختصة في الأوقات المحددة .

المبدأ (٣-٤-٢): وضع ضوابط لبيع الاستثمارات أو تطويرها بحسب الضوابط الشرعية، وأحكام القضاء، وشروط النظارة .

المبدأ (٣-٤-٣): مراجعة تدني أداء الاستثمارات ومقارنته مع مثيله في الأسواق ، وقياسه مع المؤشر المرتبط بالاستثمار، ومعرفة أسباب الانحراف، ومجالات العلاج ، ومتابعته مع مسؤول الاستثمار .

المبدأ (٣-٤-٤): متابعة الاستثمارت المتعثرة من خلال تقديم تقرير دوري عنها ، مع التركيز على مجالات تحسين أدائها مع أخذ المخصصات اللازمة .

رابعاً: توزيع الريع حسب شروط الواقفين واحتياجات المجتمع:

القاعدة (٤-١) الالتزام بتوزيع الريع حسب شروط الواقفين :

المبدأ (٤-١-١): حصر وتحديد المصارف الوقفية ، من خلال فحص حجج الأوقاف التي تحت نظارة مؤسسة الوقف واعتمادها شرعياً .

المبدأ (٤-١-٢): اعتماد قواعد ولائحة تنسيب مصارف الواقفين (تحديد أنصبة كل وقف من المصارف الوقفية طبقاً لقيمة مساهمة الوقف في كل مصرف ، ونسبة ريعه المتحقق من ذلك المصرف) وفقاً لشروطهم وتحديد إجراءات معتمدة لتنفيذها وتوثيقها محاسبياً وآلياً .

المبدأ (٤-١- ٣): تحديد شروط كل وقف وأعيانه، ومجالات صرف ريعه،

وأنصبة كل مصرف وفقاً لقواعد ولائحة تنسيب المصارف المعتمدة ، و إثباتها محاسبياً وآلياً لدى الإدارات المعنية.

المبدأ (٤-١-٤): صرف ريع الأوقاف وتنفيذ شروط الواقفين حسب الأنصبة المقررة ، بعد حصرها من خلال توجيهها إلى ميزانيات الإدارات والوحدات المعنية بصرف الريع ، وفق الخطط السنوية والبرامج والأنشطة المعتمدة.

المبدأ (٤-١-٥): إيجاد قنوات مبتكرة وصيغ حديثة لصرف الريع ، تحقق كمال المنفعة والكفاءة الأمثل لصرف الريع، وتحقق الخيرية للمجتمع ، وتلبي احتياجاته.

المبدأ (٤-١-٦): الكفاءة في مصروفات الوقف الإدارية بحيث لا تزيد نسبة التكاليف الإدارية عن ١٢٪ من إجمالي الريع.

المبدأ (٤-١-٧): التحسس المستمر لاحتياجات المجتمع المدني ، ومعرفة وسائل تلبيتها من خلال التواصل المستمر مع الجمعيات الخيرية والأهلية للتعرف على برامجهم في خدمة المجتمع.

القاعدة (٤-٢) مساهمة المتأثرين بمؤسسة الوقف في توزيع الريع:

المبدأ (٤-٢-١): إشراك ذرية الواقفين والمتأثرين بمؤسسة الوقف في توجيه سياسات وعمليات صرف الريع.

المبدأ (٤-٢-٢): تكوين شراكة مع مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخيرية لتوزيع الريع.

المبدأ (٤-٢-٣): التقويم المستمر للكفاءة في صرف الريع ، ومراجعة تأثير الصرف على تحسن أوضاع المستفيدين من الريع.

خامساً: احترام حقوق المتأثرين بالوقف:

القاعدة (٥-١) تحديد حقوق المتأثرين بالوقف ، وهم: (الواقفون ، الموقوف عليهم ، النظار المشتركون ، ولاة الأمر).

المبدأ (٥-١-١):اعتماد النظام الأساسي للمؤسسة واللوائح الداخلية ، والإجراءات اللازمة لضمان حقوق جميع المتأثرين بمؤسسة الوقف ، بما فيها الحصول على البيانات الأساسية عن الوقف ، ومعرفة جوانب صرف الريع ، ومعرفة تطور استثمار أعيان الوقف ، وأي معلومات جوهرية أخرى .

المبدأ (٥-١-٢): إيجاد الوسائل لتشجيع المتأثرين بالمؤسسة في النصح والتوجيه لأعمال المجلس ، من خلال لقاء سنوي معهم ، وإرسال التقرير السنوي لهم.

المبدأ (٥-١-٣): اعتماد نظام يتيح الاستفادة من مساهمات المتأثرين بالمؤسسة في دعم أعمال المجلس ونشاطات المؤسسة.

المبدأ (٥-١-٤):عقد اجتماعات ولقاءات دورية مع النظار المشتركين ، لتبادل المعلومات حول وضع الأوقاف تحت النظارة المشتركة ، وسبل تطويرها ، وأهم العقبات أو العوائق التي تواجه المؤسسة ، وتبادل وجهات النظر في البدائل المتاحة لتفاديها والتغلب عليها.

المبدأ (٥-١-٥): اعتماد نظام يتيح للواقفين والموقوف عليهم وولاة الأمر مساءلة المجلس ، ورفع دعوى المسؤولية عليه في حال إخفاقه في تحقيق أهداف الوقف.

القاعدة (٥-٢) وجود سجلات وبيانات عن المتأثرين بالمؤسسة يراعى فيها الدقة والتحديث المستمر:

المبدأ (٥-٢-١): ضمان وجود إجراءات وآليات موثقة ، لإثبات وتسجيل كافة

البيانات والمعلومات المتعلقة بكل وقف وواقف وشروطه ومصارفه بحجة وقفية معتمدة قانونياً وشرعياً، وفتح سجل خاص بكل وقف تحفظ فيه كافة الوثائق والمستندات الثبوتية له ، وكافة المعلومات الشخصية للتواصل معه .

المبدأ (٥-٢-٢): تحتفظ المؤسسة بسجلات دقيقة وحديثة للموقوف عليهم ، يوضح أسس استحقاقهم للريع وحصتهم منه ، و معلوماتهم الأساسية ، للتواصل معهم بالإضافة إلى وجود إجراءات وآليات موثقة لسياسات صرف الريع ، وتحديد العوائد ، وخصم المصاريف ، وإثبات العوائد ، يتم تزويد المتأثرين بمؤسسة الوقف عند طلبها أو الاستفسار عنها .

المبدأ (٥-٢-٣): إعداد مركز مالي سنوي لكل وقف يتضمن مصروفاته وإيراداته وأصوله والتزاماته.

المبدأ (٥-٢-٤): يتم التعامل مع بيانات المتأثرين بمؤسسة الوقف بأقصى درجات السرية والكتمان من خلال إجراءات محددة ، وتحديد عقوبات لإفشاء هذه المعلومات.

المبدأ (٥-٢-٥): تزويد المتأثرين بمؤسسة الوقف بتقرير مالي على الأقل سنوياً ، يتضمن معلومات عن الوقف وفقاً لما هو موثق بالحجة والأحداث اللاحقة، لاستلام الوقف والتطورات عليه، والعوائد المحققة وطرق صرفها ، والجهات أو المشاريع التي استفادت من العوائد، وفائض العوائد إن وجد ، والمصروفات على أعيان الوقف إن وجدت ، وأي التزامات على الوقف.

القاعدة (٥-٣) حماية حقوق المتأثرين بمؤسسة الوقف:

المبدأ (٥-٣-١): ضمان توفير إجراءات ونظم تكفل المعاملة المتكافئة لجميع المتأثرين بالمؤسسة سواسية ودون تمييز.

المبدأ (٥-٣-٢): اعتماد نظام لتسجيل شكاوى المتأثرين بالمؤسسة في حال عدم رضاهم عن خدمات المؤسسة .

المبدأ (٥-٣-٣): إقرار آليات لتسوية الخلافات والشكاوى بين المتأثرين بمؤسسة الوقف والمؤسسة .

المبدأ (٥-٣-٤): اعتماد آليات لتعويض المتأثرين بمؤسسة الوقف في حال انتهاك حقوقهم .

سادساً: تحقيق المقاصد الشرعية للوقف:

والمقاصد الشرعية للوقف هي الغايات التي يعمل الوقف لتحقيقها لمصلحة العباد.

القاعدة (٦-١) ترسيخ الثقة في الوقف باعتبارها أدة متطورة في المجتمع:

المبدأ (٦-١-١): تنفيذ خطة إعلامية ، والتواصل مع شرائح المجتمع للتوعية بصيغة الوقف ، للمساهمة في التنمية المجتمعية ، وحثهم على الوقف.

المبدأ (٦-١-٢): إقناع مؤسسات المجتمع المدني باستخدام صيغة الوقف في الأعمال الخيرية المجتمعية.

المبدأ (٦-١-٣): ابتكار صيغ وقفية مبتكرة تتناسب وحاجات المجتمع ، ولا تتعارض مع الأحكام الشرعية.

القاعدة (٦-٢) زيادة الوقف من قبل المجتمع:

المبدأ (٦-٢-١): تنفيذ برنامج للدعوة إلى الوقف من قبل المجتمع مع شرائح المجتمع المختلفة.

المبدأ (٦-٢-٢): اقتراح التشريعات والقوانين التي تسهل عملية الوقف من المجتمع .

المبدأ (٦-٢-٣): تسهيل إجراءات الوقف لدى مؤسسة الوقف ، وتوفير المرونة للواقفين في متابعة أوقافهم.

سابعاً: عمل مجلس النظارة مهامه ومسؤولياته:

يعتبر المجلس لمؤسسة الوقف هو أساس تنفيذ قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ، وبالتالي يحتاج إلى مزيد من التركيز من ولي الأمر ، سواء بحسن اختيار أعضائه وتوفر المهارات اللازمة لهم وتجانسهم ، ومع وجود العديد من القواعد الخاصة بالحوكمة في عمل المجلس ، إلا أننا سنركز على أهمها:

القاعدة (٧-١) تشكيل المجلس وشروط العضوية:

المبدأ (٧-١-١): يتولى إدارة المؤسسة والإشراف عليها مجلس نظارة يحدد القانون أوالنظام الأساسي للمؤسسة طريقة تعيينه ، وتحديد رئيسه وأعضائه ومدة عضويته ، بحيث لا تزيد مدة العضوية فيه على ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمرة واحدة ، يقترح تعيين أحد أعضائه المستقلين كنائب رئيس المجلس ، بحيث يتولى مهام الرئيس كلما دعت الحاجة .

المبدأ (٧-١-٢): يجب أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة كافياً يتناسب مع حجم أعمال المؤسسة ، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن خمسة ، بحيث يمكن هذا العدد المجلس من امتلاك الخبرة والمعرفة في المجالات المختلفة ، وتوزيع وظائف الإشراف والرقابة بين أعضائه بشكل فعال، وبنفس الوقت يجب أن لا يكون العدد كبيراً إلى الحد الذي يعيق معه اتخاذ قرارات بصورة كافية.

المبدأ (٧-١-٣): يجب مراعاة التنوع في الخبرة العملية والمهنية والمهارات المتخصصة للأعضاء ، وأن يكونوا على معرفة بالقوانين والأنظمة ذات العلاقة ، وبحقوق وواجبات مجلس النظارة .

المبدأ (٧-١-٤): أن يكون عضو المجلس مؤهلاً من ناحية توفر المهارات الأساسية والخبرة الكافية ، لفهم عمليات المؤسسة ونشاطاتها ، والإلمام بالأحكام الشرعية للوقف ، فضلاً عن الشروط الشرعية ، مثل: الإسلام ، العقل، البلوغ ، العدالة ، الأمانة ، النزاهة ، المصداقية ، حسن المعاملة ، القوة ، الكفاية وهي قدرة الناظر على التصرف فيما هو ناظر ومؤتمن عليه من أموال الواقفين بما فيه المصلحة ؛ والغرض من ذلك ضمان الموضوعية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار، والتخفيف من تعارض المصالح الذي يمكن أن ينشأ بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وعملية الإدارة التشغيلية اليومية ، وكذلك ضمان وجود نظم عمل ورقابة كافية لحماية مصالح المؤسسة.

المبدأ (٧-١-٥): يكون للمجلس أمين سر (المقرر) من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين أو من غيرهم ، وأن يتمتع بالخبرة الفنية والدراية القانونية ، ليقوم بالمهام والمسؤوليات التي تحدد له من قبل المجلس . ويسعى أمين السر إلى توفير كل ما يلزم من بيانات ومعلومات واحتياجات لأعضاء المجلس ولجانه الفرعية ، والتأكد من تطبيق بنود حجة الوقف ، والاشتراطات القانونية ، واللوائح الداخلية منها ، وكذلك التشريعات الخارجية ، والقيام بكافة أعمال إدارة سجلات ومحاضر ودفاتر المجلس ، وحفظ أوراق المجلس ولجانه ، ويحضر اجتماعات المجلس ، ويكون للأعضاء الاتصال به خلال الفترات التي تفصل بين اجتماعات المجلس ، لطلب المعلومات

اللازمة لأداء أعمالهم ، مع إصدار الصلاحيات اللازمة للمقرر للقيام بعمله .

القاعدة (٧-٢) استقلالية المجلس:

المبدأ (٧-٢-١): يجب أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتمتعون بالاستقلالية التامة ، والذين يتيح لهم اتخاذ القرارات المناسبة، وعدم التعرض لضغوط من قبل المتأثرين بمؤسسة الوقف .

المبدأ (٧-٢-٢): يجب ألا يقل أعضاء مجلس الإدارة المستقلين عن ثلث أعضاء المجلس من غير المتأثرين بمؤسسة الوقف (الواقفين أو الموقوف عليهم أو الجهات الرقابية) .

المبدأ (٧-٢-٣): يجب الفصل بين كل من منصب رئيس المجلس ومنصب الرئيس التنفيذي ، وعلى ألا تربط الرئيس والرئيس التنفيذي أي قرابة حتى الدرجة الرابعة .

المبدأ (٧-٢-٤): يجب أن يكون رئيس المجلس ونائبه من الأعضاء غير التنفيذيين.

المبدأ (٧-٢-٥): يتجنب أعضاء المجلس المشاركة في اتخاذ القرارات عند وجود أي تعارض في المصالح ، يمنعهم من تأدية دورهم في حماية مصالح المؤسسة بشكل سليم .

القاعدة (٧-٣) تنظيم عمل المجلس وتمكين الأعضاء من ممارسة دورهم:

المبدأ (٧-٣-١): تدعو إجراءات الحوكمة إلى إعداد واعتماد نظام أو ميثاق عمل للمجلس ، يحدد الجوانب الأساسية لعمل المجلس وتطوير هذا النظام ، لتوضيح النصوص الإضافية بطريقة عقد الاجتماع والدعوة إليه ، وإعداد المحضر وغيرها من

الإجراءات التي لم يتضمنها القانون أو اللائحة العامة ، وكذلك التأكيد على دور مقرر المجلس (أمين السر) باتباع القيود السابقة ، وخاصة النصاب والحضور، وتنبيه الرئيس أو نائبه في حال عدم انطباقها ، منها:

- آلية اجتماعات المجلس ودوريتها ، والنصاب القانوني لانعقادها ، ووضع جدول الأعمال ، ومحاضر الاجتماعات ، وآلية حفظها وتداولها .
- مسؤوليات أمين سر المجلس ومهامه.
- آلية التصويت واتخاذ قرارات المجلس بما في ذلك القرارات بالتمرير، وآلية المتابعة عليها.
- الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالمجلس.
- طبيعة التقارير المطلوبة وأنواعها ودوريتها.

المبدأ (٧-٣-٢): يجب أن لا تقل عدد اجتماعات المجلس عن أربع مرات في السنة، ويفضل أن تعقد خلال الشهر اللاحق لربع السنة ذات الصلة ، والتي تكون مرتبطة بالتقارير المالية ربع السنوية.

المبدأ (٧-٣-٣): لا تعتبر اجتماعات المجلس قانونية إلا بحضور غالبية أعضائه ، من بينهم الرئيس، وفي حال غيابه ينوب عنه في رئاسة المجلس نائب رئيس المجلس.

المبدأ (٧-٣-٤): تتخذ قرارات المجلس بأغلبية الأصوات ، وفي حال تساوي الأصوات يرجح جانب رئيس المجلس.

المبدأ (٧-٣-٥): لا يجوز لعضو المجلس إنابة شخص آخر ليس عضواً في المجلس.

المبدأ (٧-٣-٦): يتم تزويد أعضاء المجلس بجدول أعمال المجلس معززا بالوثائق والمعلومات اللازمة قبل مدة كافية من اجتماعات المجلس - بحد أدنى ثلاثة أيام- لتمكينهم من دراسة المواضيع المطروحة واتخاذ القرارات المناسبة.

المبدأ (٧-٣-٧): يجب أن تكون مسؤوليات أعضاء المجلس محددة وواضحة ، وبما يتماشى والتشريعات ذات العلاقة ، وعلى المؤسسة تزويد كل عضو من أعضاء المجلس عند انتخابه بكتاب يوضح حقوق العضو ومسؤولياته وواجباته ، إلى جانب اختصاصات المجلس وصلاحياته ومسؤولياته ، وفصلها عن صلاحيات الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها بشكل محدد وواضح .

المبدأ (٧-٣-٨): على أعضاء المجلس أن يكونوا على اطلاع دائم بالتطورات داخل كل من المؤسسة والجهات المماثلة المحلية والدولية ، وعلى الإدارة تزويد الأعضاء الجدد على الأقل بمحاضر الاجتماعات لستة شهور الماضية وملخص مناسب عن أعمال المؤسسة والنظام الأساسي للمؤسسة ، والقانون الصادر بشأنها ولوائحها والتقارير المالية السنوية وغيرها من الوثائق عند التعيين ، خلال فترة العضوية وعند الطلب .

المبدأ (٧-٣-٩): يجب أن يتاح لأعضاء المجلس ولجانه الاتصال المباشر مع الإدارة التنفيذية ، على أن يتم اتصال أعضاء المجلس مع الإدارة التنفيذية عن طريق لجان المجلس أو رئيسه ، ويكون للمجلس أو للجانه- إذا ما اقتضت الحاجة- صلاحية الاستعانة بخبرات خارجية ، لمساعدتهم في القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه .

المبدأ (٧-٣-١٠): على المجلس أن يقوم بإنشاء وحدة إدارية مستقلة تتولى أمانة سر المجلس ، يرأسها أمين سر المجلس ، وتتكون من عدد من الموظفين وفقاً لما يتناسب مع حجم عمليات المؤسسة وأعمال المجلس ، وتتصل هذه الوحدة باتصال مباشر بالمجلس ، من خلال التقارير والمتابعات والتنسيق مع رئيس الإدارة التنفيذية ، ويقوم المجلس بتعيين أمين سر المجلس من أحد أعضائه المستقلين أو من غيرهم ، و مع تحديد كتابي لوظيفته ومهامه ، من خلال وضع آلية محددة لاختصاصات أمين السر والوحدة الإدارية المقترحة ، بما يتماشى ومستوى المسؤوليات التي سيكلف بها .

المبدأ (٧-٣-١١): يقوم أمين سر المجلس بإعداد جدول أعمال اجتماعات المجلس والدعوة له ، وتوثيق محاضر الاجتماعات، وتدوين كافة نقاشات المجلس ، واقتراحات الأعضاء والقرارات المتخذة ، والجهة المسؤولة عن تنفيذ تلك القرارات .

المبدأ (٧-٣-١٢): على أمين سر المجلس التأكد من اتباع أعضاء المجلس للإجراءات المعتمدة من المجلس ، والتأكد من تبادل المعلومات بين أعضاء المجلس ولجانه والإدارة التنفيذية وأية جهة أخرى ، بالإضافة إلى تبليغ مواعيد اجتماعات المجلس قبل مدة زمنية كافية .

المبدأ (٧-٣-١٣): يجب أن يتم الإفصاح عن أي تعارض محتمل في المصالح (بالنسبة لأعضاء المجلس) في الأمور المعروضة أمام المجلس ، وامتناع الأعضاء ذوي المصالح المتعارضة عن الاشتراك في المناقشات الخاصة ، والامتناع عن التصويت ، وهو أمر يجب إثباته في محضر الاجتماع .

المبدأ (٧-٣-١٤): وجود نظام مناسب لإصدار التقارير، يسمح بوجود مراقبة دورية على أداء المؤسسة ، وتحديد مدى فاعلية الإدارة وتحقيقها للأهداف الموضوعة

مسبقاً. وكذلك الانتظام في إصدار التقارير الأساسية ، وهي: تقرير السيولة، وتقرير المخاطر ، وتقرير إدارة الأصول ، وتقرير الاستثمارات ، وتقاريرأخرى ، مثل: تقارير الموارد ، وتقاريرعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، بحيث يتم تداول وتبادل المعلومات فيما بين المؤسسة والمجلس بشكل مستمر.

المبدأ (٧-٣-١٥): وجود آلية تتيح لأعضاء مجلس النظارة الحصول – بسهولة ويسر – على المعلومات والبيانات الأساسية عن أداء المؤسسة ، والتي تمكنهم من القيام بالأمانة التي تقلدوها ، وكذلك السعي نحو تطوير النظام الآلي في مؤسسة الوقف ، ليوفر للأعضاء إمكانية التعرف والبحث في كافة المعلومات المتاحة لمؤسسة الوقف مباشرة ، ومن خلال نظم المعلومات بيسر وسهولة ودقة .

القاعدة (٧-٤) مسؤوليات مجلس النظارة:

المبدأ (٧-٤-١): رسم السياسة العامة لإدارة المؤسسة ، واستثمار الأموال الوقفية وتنميتها وفق معايير أداء محدد ، وصرف الريع وفقاً لشروط الواقفين ، والقواعد الشرعية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية ، والخطط السنوية التي يسعى المجلس إلى تحقيقها، وأن يفصح عن ذلك أمام المتأثرين بمؤسسة الوقف ، كما يجب على المجلس تقديم تقريرٍ يوضح فيه إلى أي مدى يتمكن من تحقيق الأهداف الموضوعة ، كما ولا بد للمجلس أن يكون له حوار مفتوح وقناة تواصل مع ولاة الأمر والمتأثرين بمؤسسة الوقف وغيرها من الجهات ، للتعرف على الآراء المختلفة حول أداء المؤسسة، وتحديد توجهات المستقبل ، ولتحقيق ذلك يمكن تشكيل مجلس أمناء ومستشارين يقدمون النصيحة والرأي دورياً للمجلس ، وعمل دراسات متخصصة عن أداء المؤسسة ومدى فعالية نشاطاتها ، وعمل فرق عمل متخصصة ومستقلة لدراسة محاور العمل

المختلفة ، والتأكد من فعالية تقديم خدماتها .

المبدأ (٧-٤-٢): وضع النظم واللوائح الكفيلة بحفظ الأوقاف ، وتنمية إيراداتها وتحصيلها بصفة منتظمة ، وصيانة أعيان الأوقاف والمحافظة عليها .

المبدأ (٧-٤-٣): اعتماد الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المبدأ (٧-٤-٤): 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.

المبدأ (٧-٤-٥): التصديق على سياسة تفويض وتنفيذ الأعمال المنوطة برئيس الجهاز التنفيذي والإدارة التنفيذية ، ويجب أن يكون كل تفويض يصدر من المجلس سواء لأحد أعضائه أو لغيرهم من الإدارة التنفيذية محدداً في موضوعه ، وفي المدة الزمنية لسريانه.

المبدأ (٧-٤-٦): إقرار الميزانيات التقديرية السنوية، والبيانات المالية المرحلية والسنوية.

المبدأ (٧-٤-٧): اعتماد تعيين مكتب تدقيق خارجي للبيانات المالية للمؤسسة.

المبدأ (٧-٤-٨): مراقبة وتوجيه أداء الإدارة التنفيذية ، والتأكد من مدى تقيد المؤسسة بالاستراتيجيات، والخطط، والسياسات ، والإجراءات المعتمدة أو المطلوبة بموجب القوانين والتعليمات ، والتأكد من قيام الإدارة التنفيذية بمراجعة إنجازات الأداء وفقاً لخطط العمل ، ومن اتخاذ الإجراءات التصويبية اللازمة ، بالإضافة إلى التأكد من أن جميع مخاطر المؤسسة قد تم إدارتها بشكل سليم.

المبدأ (٧-٤-٩): 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 و الرقابة الداخلية ، لاسيما ميثاق التدقيق الداخلي المتضمن توثيق مهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي ، والتأكد من مدى فعالية هذه الأنظمة.

المبدأ (٧-٤-١٠): دراسة التقارير المالية والإدارية نصف السنوية والسنوية، والمحالة له من رئيس الجهاز التنفيذي ولجان المجلس، ومراجعة أداء المؤسسة ، وتقويم أعمالها ، وحسن إدارتها ، وتحديد الانحرافات والتجاوزات ، وتحليل أسبابها ، وتحديد المسؤولين عنها ، والمحاسبة عليها ، وإصدار التعليمات اللازمة لمعالجتها، وتفادي تكرارها .

المبدأ (٧-٤-١١): على المجلس أن يتتبع ويتأكد أن المؤسسة تتمتع بنزاهة عالية في ممارسة أعمالها ، ويتم ذلك من خلال توفير سياسات وميثاق أخلاقيات العمل ، والتي تتضمن تعريفاً لتعارض المصالح ، وآلية التعامل مع أصحاب المصالح ذوي العلاقة ، منعاً لتضارب المصالح ، والتأكد من تعميم هذه السياسات وميثاق أخلاقيات العمل على كافة موظفي المؤسسة ، بعد موافقة أعضاء المجلس عليها .

المبدأ(٧-٤-١٢): على المجلس- وبهدف زيادة فعاليته- أن يقوم بتشكيل لجان متخصصة منبثقة عنه وفق ميثاق عمل يوضح مدة اللجنة، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، وكيفية رقابة المجلس عليها، واختيار أعضائها وآلية تقويمهم ومكافآتهم ، بحيث تقوم هذه اللجان برفع تقارير دورية للمجلس كلياً.

المبدأ (٧-٤-١٣): يجب على المجلس أن يقوم دورياً مرة في السنة على الأقل، من خلال لجنة الترشيحات والمكافآت بتقويم أداء المجلس كلياً ، وأداء الرئيس التنفيذي ، وأداء اللجان التابعة للمجلس ، من خلال التقويم الذاتي للأعضاء ، بالإضافة إلى العوامل الأخرى ، على سبيل المثال لا الحصر: نسبة مشاركة الأعضاء في اجتماعات اللجنة، عدد عضوية العضو في لجان أخرى ، عدد سنوات العمل للعضو في المؤسسة.

المبدأ (٧-٤-١٤): مراجعة اختصاصات المجلس ولجانه وأنظمة عمله ، وتحديد دورية المراجعة على أن تكون مرة سنوياً على الأقل ، والجهة المخولة باعتماد أي تعديلات قد تطرأ .

المبدأ (٧-٤-١٥): اعتماد آلية تنظم عملية اختيار وتعيين أعضاء اللجان المنبثقة من المجلس ، من خلال تحديد معايير وأسس محددة لترشيح الأعضاء ، مثل شروط الخبرة المهنية والأكاديمية للمرشح ، وخاصة في المجالات المرتبطة بعمل اللجنة، ومعايير الصفات القيادية للمرشح ، والتي تتيح له الاستقلالية في العمل ، وسرعة اتخاذ القرار المناسب ، واستيعاب كافة المتطلبات الفنية والمستجدة في العمل ، وآلية تقويم أدائهم ، وآلية تحديد واعتماد المكافآت وقيمتها، والشرائح المستفيدة .

المبدأ (٧-٤-١٦): يتحمل المجلس مسؤولية وضع دليل و إطار للحوكمة ، وتطوير المعايير الصحيحة لها ، والتي تتعلق بممارسات المجلس وأداء الإدارة التنفيذية، وإدارة المخاطر، وضوابط الرقابة الداخلية ، وإدارة هيكل المكافآت والمزايا، والهيكل التنظيمي العام ، بالإضافة إلى الإفصاح عن المعلومات والشفافية ، بما يحقق سلامة العمليات ، وحماية مصالح الواقفين والمتبرعين ، والتأكد من التزام المؤسسة بكافة القوانين والأنظمة والمعايير الرقابية التابعة لها ، من خلال لجنة الحوكمة .

القاعدة (٧-٥) تشكيل لجان لمجلس النظارة لمساعدته في أداء مهامه ومسؤولياته:

المبدأ (٧-٥-١): يتم تشكيل لجان متخصصة لمجلس النظارة من بين أعضائه تتمتع بالاستقلالية ، لمساعدته في أداء مهامه الرئيسية، مع تحديد الشروط المرجعية لكل لجنة و مهامها وسلطاتها ، بحيث لا تحتوي على إجراءات تنفيذية أو عمل تنفيذي، ووجود لجان متخصصة لا يعفي مجلس النظارة من تحمل المسؤولية المباشرة عن جميع المسائل المتعلقة بمؤسسة الوقف ، حيث لابد أن تقدم هذه اللجان تقاريرها لمجلس النظارة مع نسخة من محاضر اجتماعاتها .

المبدأ (٧-٥-٢): يتعين على المجلس أن يقر كافة اللوائح ونظم العمل لجميع اللجان المنبثقة منه ، وأن يعتمد معايير لتحديد عدد أعضاء اللجان وفقاً لطبيعة المهام والأنشطة المنوطة بكل لجنة ، وتحديد دورية اجتماعات اللجان خلال السنة ، على أن تكون بشكل ربع سنوي على الأقل ، وآلية النصاب القانوني لعقد الاجتماعات ، وآلية اتخاذ القرارات وتوثيق ذلك في نظام عمل اللجان .

المبدأ (٧-٥-٣): يتم اختيار أعضاء اللجان بحسب المهارات التي يحوزها أعضاء المجلس ، مع تفادي تداخل الاختصاصات في عضوية اللجان ، وتضارب المصالح ، وفي حال عدم توفر المهارات المطلوبة في أعضاء المجلس ، يمكن تعيين أعضاء مستقلين من خارج المجلس في اللجان المختلفة لدعم قرارات اللجان وترشيدها.

المبدأ (٧-٥-٤): يتم تقويم أعمال اللجان ومراجعة أدائها كل فترة دورية يحددها مجلس النظارة.

المبدأ (٧-٥-٥): يكتمل النصاب القانوني لعقد اجتماع المجلس أو اللجنة بحضور نصف عدد الأعضاء ، من بينهم الرئيس أو نائبه ، ويحق للأعضاء وأمين سر اللجنة فقط حضور اجتماعات اللجنة . إلا أنه يجوز دعوة أعضاء أو ممثلين من الإدارة أو غيرهم من الاستشاريين المتخصصين لحضورالاجتماعات بناء على طلب اللجنة ، ويتم اتخاذ القرارات دون تصويت الإدارة التنفيذية في الاجتماعات ، تعزيزاً لاستقلالية أعضاء المجلس واللجان في اتخاذ قراراتهم ، كما يحق للجنة الشرعية الاطلاع الكامل - دون قيود - على جميع السجلات والوثائق والمعاملات والمعلومات من جميع المصادر، بما في ذلك الرجوع إلى المستشارين المهنيين ، وإدارة الرقابة والتدقيق للتحقق من صحة المعلومات والبيانات .

المبدأ (٧-٥-٦): ترتبط مدة عضوية اللجنة بدورة المجلس وإعادة ترشيح أعضائه ، وتعمل تحت إشرافه ، وترفع إليه تقاريرها وتوصياتها فيما يتعلق بنتائج ممارساتها لمهامها .

المبدأ (٧-٥-٧): تتطلب قواعد الحوكمة أن يشكل المجلس على الأقل خمسة لجان متخصصة، هي: اللجنة الشرعية ، ولجنة الترشيحات ، والمكافآت ، ولجنة التدقيق ، ولجنة إدارة المخاطر ، ولجنة الحوكمة ، بالإضافة إلى أي لجان أخرى ترى المؤسسة أن هناك حاجة له ، حسب حجمها ومتطلبات العمل الوقفي ، وتنفيذها على مراحل وتدريجياً على النحو التالي :

اللجنة الشرعية:

١. يشكل المجلس لجنة شرعية من ثلاثة إلى خمسة أعضاء مستقلين ، يتمتعون بالمؤهلات الشرعية والمالية والاقتصادية المناسبة لأنشطة الوقف ، وعملياته الاستثمارية.

٢. يتركز دورها في الآتي:

- مراجعة وإقرارالعقود، والاتفاقيات، والمعاملات، وسياسات، ونظم، وآليات، وبرامج العمل والأنشطة والخدمات الوقفية .
- مراجعة وإقرار دليل السياسات والإجراءات الخاصة بعمليات المؤسسة ، ومدى الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .
- إبداء الرأي الشرعي في كافة المسائل والمعاملات المتعلقة بالأموال الوقفية، وطرق استخدامها واستثمارها وصرفها ، وتفسير الحجج الوقفية، وتحديد مصارف الواقفين وتنسيبها .
- التأكد من كفاءة وفعالية نظام الرقابة الشرعية الداخلية .
- تقديم النصح والتوجيه لإدارة التدقيق الشرعي الداخلي بشأن نطاق التدقيق الشرعي المطلوب ، مع الاطلاع على خلاصة تقارير إدارة التدقيق الشرعي الداخلي وردود الإدارة عليها ، للتأكد من كفاءة وفعالية إدارة التدقيق الشرعي الداخلي.
- تقدم للمجلس تقريراً سنوياً بأبرز الأحكام الشرعية والفتاوى المتخذة ، وأهم ملاحظاتها بشأن تقارير الرقابة الشرعية ، ومدى الالتزام بالأحكام والقرارات الشرعية، وتجاوزها، وتوصياتها .

لجنة الترشيحات والمكافآت:

١. يشكل المجلس لجنة الترشيحات والمكافآت من أعضائه المستقلين أو من أفراد مستقلين على أن لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة أعضاء ، وأن يكون رئيسها من أعضاء المجلس غير التنفيذيين .

٢. تكون مسؤوليتها القيام بالنواحي التالية :

- التوصية بالترشيح ، وإعادة الترشيح لعضوية المجلس واللجان المنبثقة منه ، وكبار مسؤولي الإدارة التنفيذية ، وإلغاء العضوية ، وفقاً للضوابط والشروط المحددة لذلك من قبل المجلس ، مع مراعاة القوانين والقرارات النافذة ، آخذة بعين الاعتبار عدد مرات الحضور، و نوعية و فعالية مشاركة الأعضاء في اجتماعات المجلس ، وتأديتهم لواجباتهم ومسؤولياتهم .
- وضع خطط تعاقب لأعضاء اللجان المنبثقة من المجلس .
- تبني معايير موضوعية لتقويم فعالية المجلس كلياً ومساهمة كل عضو من أعضاء المجلس وكل لجنة من لجانه ، وتقويم أداء كبار مسؤولي الإدارة التنفيذية ، ويؤخذ بالاعتبار عند تقويم أداء المجلس كلياً والإدارة التنفيذية أداء المؤسسات الأخرى المشابهة ، كما يراعى مدى الالتزام بالمتطلبات الرقابية ، ويصادق المجلس على معايير التقويم .
- وضع سياسات واضحة للمكافآت والتعويضات و الرواتب وأي منافع أخرى لأعضاء المجلس وكبار المدراء التنفيذيين ، تتناسب مع خبراتهم و مؤهلاتهم ، ليتم اعتمادها من قبل المجلس ، و تراجع سنوياً من قبل اللجنة، ولابد أن يكون هناك توازن عند وضع المكافآت و التعويضات و الرواتب ، بحيث تكون محفزة مثل أجرة المثل، لاستقطاب أشخاص مؤهلين ، وأن لا يكون مبالغاً فيها حفاظاً على مقدرات الوقف ، ويجب أن يكون سلم هذه الرواتب والمكافآت ضمن النطاق الذي تحدده سياسة

المؤسسة والقوانين ذات الصلة .

- المراجعة السنوية لمكافآت أعضاء المجلس و اللجان المنبثقة منه وكبار المدراء التنفيذيين ، والتأكد من أن المكافآت يتم منحها وفق السياسات المعتمدة ، وتقويم مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها .

لجنة التدقيق والمخاطر:

١. يشكل المجلس لجنة التدقيق والمخاطر من أعضائه المستقلين أو أفراد مستقلين ، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة أعضاء ، وأن يكون أحدهم على الأقل من ذوي المؤهلات والخبرة العلمية في المجالات المحاسبية والمالية ، وللجنة الحق بالاستعانة بخبرات خارجية بعد موافقة المجلس على ذلك ، كما يمكن فصل هذه اللجنة إلى لجنتين أو دمجهما حسب حجم مؤسسة الوقف وعملياتها وأنشطتها .

٢. تكون مسؤوليتها القيام بالآتي :

- الإشراف على نظم الرقابة الداخلية للمؤسسة ، وتقويم فاعلية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية على أساس دوري ، من خلال أعمال التدقيق التي تجريها إدارة التدقيق الداخلي للمؤسسة .
- إقرار خطة التدقيق الداخلي و مراجعة نتائج تقارير التدقيق الداخلي ، والتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها .
- الإشراف على التدقيق الخارجي ومراجعة نتائج تقاريره وتقارير السلطات الرقابية ، والتأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها ورفع توصياتها للمجلس .

- مراجعة البيانات المالية الدورية قبل عرضها على المجلس ، وكذلك تقارير الجهات الرقابية ، والتوصية بشأنها للمجلس ، ومتابعة القضايا المحاسبية ذات الأثر الجوهري على البيانات المالية ، بما في ذلك السياسات المالية وأي تعديلات عليها ، وذلك بهدف ضمان عدالة و شفافية التقارير المالية .
- مراجعة استراتجيات و سياسات إدارة المخاطر ، وتقويم مستوى المخاطر المقبول في المؤسسة ، والتأكد من عدم تجاوز المؤسسة لهذا المستوى .

لجنة الحوكمة:

١. يشكل المجلس لجنة الحوكمة من أعضائه المستقلين أو من غيرهم ، على أن لا يقل عدد الأعضاء عن ثلاثة أعضاء، وأن يكون أحدهم من أعضاء لجنة التدقيق ، وللجنة الحق بالاستعانة بخبرات خارجية بعد موافقة المجلس على ذلك.

٢. تكون مسؤوليتها القيام بالآتي:

- الإشراف على إعداد و تطبيق دليل الحوكمة لمؤسسة الوقف ومراجعته و تحديثه عند الضرورة .
- مراجعة مبادئ وممارسات الحوكمة للمؤسسة على فترات زمنية دورية منتظمة ، بالإضافة إلى الإشراف على إدارة أو مكتب الحوكمة طبقاَ لحجم مؤسسة الوقف .
- مراقبة التطبيق الفعال لإطار عمل الإفصاح عن المعلومات، بالإضافة إلى ذلك تشرف اللجنة على عملية مراقبة الإجراءات المتبعة في حالات

تعارض المصالح والمعاملات مع أطراف ذات علاقة ، ورفع التقارير عنها للمجلس بصفة دورية .

- التنسيق مع لجنة التدقيق للتأكد من الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة وسياساتها وفق الدليل المعتمد للمؤسسة.

للمجلس تشكيل لجان أخرى حسب حجم عمليات مؤسسة الوقف و مستوى رأس مالها لمساندة الإدارة التنفيذية ودعمها ، ومن هذه اللجان الآتي :

لجنة للاستثمار والموارد :

١. يشكل المجلس من أعضائه المستقلين أومن غيرهم من ثلاثة إلى خمسة أعضاء، يتمتعون بالخبرات والمؤهلات العلمية في مجال الاستثمار والتمويل ذات الصلة بعمل اللجنة .

٢. يتركز دورها على الآتي :

- مراجعة استراتيجية وسياسات استثمار الأموال الوقفية وإقرارها ، تمهيداً لاعتمادها من المجلس .
- متابعة أداء الاستثمارات المالية والأعيان العقارية ، و كذلك إقرار الاستثمارات حسب الصلاحيات الممنوحة لها، بعد التأكد من التقيد بحدود المخاطر .
- إقرار الخطط التنفيذية للعمليات الاستثمارية ، وتطوير الأعيان الوقفية والميزانيات المرتبطة بها ، كما تقوم بمتابعة جمع الموارد والأوقاف لدعم عمل الوقف وزيادة أعيانه .

لجنة توزيع الريع:

١. يشكل المجلس من أعضائه المستقلين أو من غيرهم من ثلاثة إلى خمسة أعضاء.

٢. يتركز دورها في الآتي:

- إقرار السياسة العامة لتوزيع الريع حسب شروط الواقفين والأنصبة المقررة طبقاً لمصارفها.
- إيجاد وسائل تساهم في رفع كفاءة توزيع الريع – بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني - بما يحقق الخيرية الأمثل، وأعظم الأجر للواقفين .
- إقرار استراتيجية وسياسات صرف ريع الأموال الوقفية ، والموافقة على المشروعات والبرامج الوقفية ، واعتماد قواعد صرف المساعدات والمنح لذرية الواقفين، وأصحاب الأثلاث، والوصايا .
- متابعة تنفيذ الخطط وتقويم الأداء في توزيع وصرف الريع ، ومراجعة الالتزام في حدود الصرف الشرعية والقواعد والسياسات المعتمدة بهذا الصدد .
- التنسيق مع لجنة التدقيق ، للتأكد من مدى الالتزام بتطبيق القواعد ، والسياسات في تحديد الريع وتوزيعه وصرفه
- رفع تقارير دورية بنتائج أعمالها ومتابعاتها ، وتوصياتها للمجلس بما يحقق المقاصد الشرعية لشروط الواقفين، وتقديم خدمات تنموية خيرية.

ثامناً : تعزيز الرقابة والتدقيق والمساءلة:

مجلس النظارة مسؤول اتجاه ولي الأمر والمتأثرين بمؤسسة الوقف عن جميع أعمال الغش وإساءة استعمال السلطة، وعن كل مخالفة لشروط الواقفين، وللقانون، أو لنظام المؤسسة، وعن الخطأ في الإدارة ؛ وتحث إجراءات الحوكمة الصالحة على أن المجلس مطلوب منه أن يبذل في أدائه لمسؤولياته عناية الرجل الحريص ، ويلتزم بمعاملة ولي الأمر والمتأثرين بمؤسسة الوقف بالعدل والإنصاف ، كما يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية والقوانين والتشريعات السارية ، مع الحرص على مصالح الأطراف ذات الصلة، ويجب أن يتمكن مجلس الإدارة من الحكم بموضوعية على شؤون المؤسسة مستقلاً عن الإدارة التنفيذية بدون تأثير جوهري منها.

القاعدة (٨-١) الرقابة الشرعية:

المبدأ (٨-١-١): أهمية تطبيق الرقابة الشرعية نظراً لأن الوقف قربة إلى الله ، وتتم الرقابة من خلال تشكيل لجنة أو هيئة شرعية مكونة من عدد من الأعضاء والمتخصصين في الجوانب الشرعية والاقتصادية المرتبطة بالوقف ، أو بالاستعانة بمستشار شرعي (انظر مبدأ ٧-٥-٧).

المبدأ (٨-١-٢): تفعيل دور الرقابة الشرعية الداخلية ، من خلال إقرار سياسات وقواعد للإجراءات الشرعية ، لكافة التعاملات المتعلقة بأنشطة وبرامج صرف الريع الوقفي ، واستخدامات الأموال الوقفية .

المبدأ (٨-١-٣): وجود وحدة متخصصة في التدقيق و الرقابة الشرعية ، من خلال فحص تعاملات مؤسسة الوقف وتصرفاتها.

القاعدة (٨-٢) لجنة التدقيق وتفعيل دورها :

المبدأ (٨-٢-١): تقوم لجنة التدقيق نيابة عن المجلس بالإشراف على فعالية أنظمة وإجراءات الرقابة الداخلية ، ودراسة القوائم المالية الأولية والسنوية للمؤسسة ، كما تتولى اللجنة مساعدة المجلس في الرقابة على أعمال المؤسسة ، وترفع تقارير دورية للمجلس، والإشراف على أعمال التدقيق الخارجي ، واختيار مراقب الحسابات الخارجي، ومتابعة أدائه ، وضمان استقلاليته ، والتزامه بالتعليمات والمعايير المهنية ؛ كما يشمل نشاط اللجنة الإشراف على إصدار التقارير المالية ، من خلال مراجعة البيانات المالية، ومراقبة تطبيق المعايير المحاسبية ومراجعتها .

المبدأ (٨-٢-٢): يكون للجنة التدقيق سلطة الحصول على أي معلومات في سبيل ممارسة عملها ، وللجنة أيضاً دعوة أي من الأشخاص ذوي الخبرة أو الاختصاص لحضور الاجتماعات للاستئناس برأيه ، ودعوة أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية لحضور اجتماعاتها ، كما يمكن للجنة دعوة مدير التدقيق الشرعي الداخلي وطلب الاجتماع بالهيئة الشرعية أو أحد أعضائها .

القاعدة (٨-٣) تعزيز الرقابة والتدقيق الداخلي:

المبدأ (٨-٣-١): يقوم التدقيق الداخلي بتوفير الرقابة المالية والإدارية الداخلية على كافة أعمال المؤسسة وأنشطتها ، بغرض تزويد المجلس والإدارة التنفيذية بتقويم واضح لجودة تطبيق النظم المالية ، وسلامة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة التنفيذية ، ومراجعة مصداقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية بالتقارير المصدرة ، وتحديد الفرص لتحسين وتطوير الأداء التشغيلي ، وبيان أي مخالفات إن حدثت ، وتزويد الإدارات والجهات المعنية بالملاحظات التي تسفر عنها أعمال التدقيق والمراجعة من

خلال تقارير كتابية ، وكذلك بيان الرأي حول مدى توفير نظم رقابية داخلية للإدارات والوحدات التنظيمية بالمؤسسة وفاعليتها وكفايتها .

المبدأ (٨-٣-٢): أهمية تعزيز المجلس والإدارة العليا لأهمية وظيفة التدقيق الداخلي ، وإيصال وتوضيح هذه الأهمية لجميع العاملين في مؤسسة الوقف .

المبدأ (٨-٣-٣): إنشاء إدارة أو وحدة للتدقيق الداخلي ، تتمتع بالاستقلالية التامة، وتتبع مباشرة لرئيس المجلس ولجنة التدقيق، مع الاستعانة بجهات استشارية أخرى من خارج المؤسسة عند الحاجة ، ويحدد مهامها ومسؤولياتها.

المبدأ (٨-٣-٤): ترفع تقارير التدقيق الداخلي النهائية إلى لجنة التدقيق للاعتماد ، بعد أن يتم استيفاء مناقشتها مع الجهاز التنفيذي .

المبدأ (٨-٣-٥): ضمان استقلالية وظيفة التدقيق الداخلي بعدم إشراكها بأي أنشطة أو أعمال أو مسؤوليات تشغيلية ، أو مشاركة مباشرة في الأعمال التنفيذية ، وأن تبقى جميع أعمال التدقيق بعيدة عن أي تأثير من قبل الإدارة التنفيذية ، بما في ذلك نطاق التدقيق، والتوصيات، والإجراءات، وتزامن عمليات التدقيق وتوقيتها، ومحتويات التقرير، وذلك لضمان الاستقلالية المطلوبة لوظيفة التدقيق الداخلي، وتحقيق أهدافها.

المبدأ (٨-٣-٦):يجب أن تتمتع وحدة التدقيق الداخلي بكافة الصلاحيات التي يخولها المجلس للحصول على البيانات التي تحتاجها،وأن يكون لديها اتصال مباشر مع رئيس وأعضاء المجلس،وكذلك مع المراجعين الخارجيين لمزيد من التنسيق والتحقق.

القاعدة (٨-٤) وجود رقابة خارجية مستقلة:

المبدأ (٨-٤-١): يقوم المجلس بتعيين أحد المكاتب المحاسبية المعتمدة بناءً على توصية لجنة التدقيق ، ليقوم بفحص القوائم المالية والسجلات المحاسبية ، بهدف

إعطاء رأي مستقل عن مدى عدالة القوائم المالية ، والحسابات للمؤسسة ، والتزامها بمعايير المحاسبة المقبولة ، والسياسات المعتمدة .

المبدأ (٨-٤-٢): متابعة ملاحظات التدقيق الخارجي المستقل ، والطلب من المدقق الخارجي تقويم فعالية ضوابط الرقابة الداخلية .

المبدأ (٨-٤-٣): التأكد من استقلالية مكتب تدقيق الحسابات ونزاهته ، وأنه يتمتع بالكفاءة والخبرة المهنية ، والمعرفة بأعمال الوقف.

المبدأ (٨-٤-٤): يقوم مدققو الحسابات بالإبلاغ عن أي مخالفات إلى الجهات المعنية .

المبدأ (٨-٤-٥): يقوم المجلس بالالتقاء السنوي مع مدقق الحسابات بوجود الإدارة التنفيذية أو بدونهم أو بغيرها ، واستلام تقرير المدقق السنوي عن أعمال الإدارة التنفيذية .

المبدأ (٨-٤-٦): 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.

القاعدة (٨-٥) وضع نظام لإدارة المخاطر وتحديد أنواعها وحدودها المقبولة وآلية التعامل معها:

المبدأ (٨-٥-١): تقويم الوضع الحالي من حيث أنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة ، ومدى توفر الترتيبات لإدارة المخاطر.

المبدأ (٨-٥-٢): يكون المجلس مسؤولاً عن الإشراف الشامل على عمليات المؤسسة ومخاطرها ، من خلال إنشاء لجنة المخاطر ، والتي تركز على رسم الإطار العام

لإدارة المخاطر ، وحدود المخاطر للمؤسسة ، ومتابعة تنفيذها.

المبدأ (٨-٥-٣): تحديد المخاطر المهمة للمؤسسة ، مثل: المخاطر الاستراتيجية ، مخاطر التركيز ، مخاطر اللوائح والنظم ، مخاطر النظم الآلية والحماية ، مخاطر الاستثمار ، مخاطر المجلس والإدارة التنفيذية وأدائهما ، مخاطر تعارض المصالح ، مخاطر غسيل الأموال ومكافحة الإرهاب ، مخاطر الاستثمار ، مخاطر السيولة ، مخاطر العمليات .

المبدأ (٨-٥-٤): توفير الكوادر البشرية والكفاءات الفنية للقائمين على إدارة المخاطر ، وتوفير الاستقلالية المناسبة لهم .

المبدأ (٨-٥-٥): يتم تقديم تقارير المخاطر بنماذجها المختلفة في أوقاتها المحددة إلى المجلس ولجانه المختلفة .

المبدأ (٨-٥-٦): إعداد استراتيجية ونظام لإدارة المخاطر تتناسب والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة الوقف مع أنشطة المؤسسة وعملياتها .

المبدأ (٨-٥-٧): عند مواجهة المؤسسة لبعض المخاطر فإنه يجب عليها أن تفصح بشكل كاف في الإيضاحات المتممة عن طبيعة هذه المخاطر ، وكيفية التعامل معها ، ومدى تأثيرها على أدائها .

القاعدة (٨-٦) الشفافية في التقارير المالية ونشرها:

المبدأ (٨-٦-١): نشر تقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس النظارة سنوياً عن أعمال مؤسسة الوقف .

المبدأ (٨-٦-٢): توفير قنوات مثل المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل ، لبث المعلومات الناتجة عن التقارير المالية ، بحيث يحصل ولي الأمر والمتأثرون بالمؤسسة على معلومات كافية وحديثة ، وفي التوقيت المناسب ، وبتكلفة اقتصادية ، وبطريقة تتسم

بالعدالة ، إضافة إلى توفير خدمة التحليل والمقارنة لهذه البيانات .

القاعدة (٨-٧) كفاية نظم الضبط الإداري والرقابة الداخلية:

المبدأ (٨-٧-١): المجلس هو المسؤول عن تأمين مدى ملائمة الأنظمة ، وكفاية الأدوات الرقابية في المؤسسة لأعمالها وفعاليتها ، من خلال إجراء تقويم سنوي لها .

المبدأ (٨-٧-٢): وجود نظم الضبط الإداري ، وكذلك نظم للرقابة الداخلية شاملة لكافة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة .

المبدأ (٨-٧-٣) توفير لائحة للتدقيق الداخلي تتضمن كافة المهام والمسؤوليات والصلاحيات للتدقيق الداخلي ، مع وجود برنامج سنوي محدد للرقابة الداخلية.

المبدأ (٨-٧-٤): صدور تقارير منتظمة عن الرقابة على الإدارات المختلفة.

تاسعاً: تحسين و تقويم الأداء:

القاعدة (٩-١) التقويم السنوي لمجلس النظارة وتصرفاته:

المبدأ (٩-١-١): يعتمد المجلس سنوياً مؤشرات أداء موضوعية لخطة عمل المجلس والمؤسسة ، ويتم تقويم تحقيقها كل ربع سنة وسنوياً .

المبدأ (٩-١-٢): يقوم المجلس بإعداد تقويم سنوي لتحديد حجم إنجازاته ، مقارنة بالخطة الموضوعة وفقاً لشروط الواقفين بحجج الأوقاف .

المبدأ (٩-١-٣): تقويم الأداء السنوي للجان التابعة للمجلس ، من خلال تقارير الإنجاز الدورية كل ستة شهور، وفعالية كل لجنة في اتخاذ القرارات ذات التأثير المادي، ومعالجة ملاحظات التدقيق والجهات الرقابية ، والالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.

المبدأ (٩-١-٤): عمل تقويم سنوي ذاتي نابع من أعضاء المجلس لدور المجلس ومدى فعاليته ، وذلك بما يسمى النقد الذاتي، ويمكن للمجلس الاستعانة بخبراء من خارج المجلس عند إجراء التقويم الذاتي لأنفسهم ، كما يمكن تقويم الأداء الفردي لكل عضو من أعضاء المجلس (من خلال جهة مستقلة) ، والتعرف على مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة كل فترة زمنية (مثل كل سنتين).

المبدأ (٩-١-٥): يتم الإعلان عن نتائج التقويم لجميع المتأثرين من المؤسسة ، مع طلب توجيههم وآرائهم واقتراحاتهم .

القاعدة (٩-٢) التقويم السنوي للإدارة التنفيذية:

المبدأ (٩-٢-١): القيام بالتقويم السنوي لأداء الإدارة التنفيذية ، من حيث تطبيق القرارات الداعمة لحقوق ولي الأمر والمتأثرين بالمؤسسة ، وتنفيذ شروط الواقفين ، وتحقيق رغباتهم وأغراض وأهداف المؤسسة ، والالتزام باستراتيجيتها ، والالتزام بالقوانين واللوائح والنظم المرعية ، سواء الصادرة من الجهات الحكومية أو الرقابية ، من خلال نماذج تقويم محددة الأهداف ، ومجالات القياس ، وربطها بمؤشرات الاستراتيجية ، والخطط التنفيذية المعتمدة .

المبدأ (٩-٢-٢): ربط الحوافز المقررة للموظفين بتقويم الإدارة التنفيذية ، والذي يتم في نصف السنة ونهايتها .

المبدأ (٩-٢-٣): وجود نظم وقواعد تحكم في إدارة المؤسسة ، بما فيها مراجعة أداء المسؤولين الرئيسيين ، والقرارات التي يتخذونها .

القاعدة (٩-٣) مراجعة أداء المؤسسة:

المبدأ (٩-٣-١): وجود نظام مؤسسي لمراجعة الأداء للمؤسسة .

المبدأ (٩-٣-٢): توفير نظم وآليات لتقويم أداء المؤسسة ، ويمكن الاستعانة بجهات خارجية مستقلة بين فترة وأخرى .

المبدأ (٩-٣-٣): نشر تقويم الأداء للمؤسسة ، وذلك للمتأثرين بمؤسسة الوقف، وتشجيعهم على إبداء نصائحهم حولها .

القاعدة (٩-٤) تحسين وتطوير الأداء:

المبدأ (٩-٤-١): وضع نظام تدريبي تأهيلي للمعينين الجدد لأعضاء المجلس ولجانه وكبار الإدارة العليا ، لضمان حصولهم على فهم شامل لعمليات المؤسسة وأنشطتها، بحيث تتضمن البرامج الأمور التالية:

- استراتيجية المؤسسة وأهدافها .
- القواعد والأحكام الشرعية الأساسية لاستخدامات الأموال الوقفية وطرق صرفها .
- النظم المالية والإدارية السارية في المؤسسة ، والالتزامات القانونية والرقابية على المؤسسة .
- دور لجان المجلس ومسؤولياتهم وصلاحياتهم .

المبدأ (٩-٤-٢): وضع نظام لتطوير العاملين ، بحيث يشمل الإدارة التنفيذية، وكذلك أعضاء المجلس ، وضمان حصولهم على كافة المستجدات ، وذلك من خلال حصر الدورات والبرامج التدريبية ، سواء كانت مالية أو إدارية أو قانونية ، وعرضها بشكل مستمر على الأعضاء ، ويمكن الطلب من الأعضاء تحديد احتياجاتهم التدريبية ، و إدراج ذلك ضمن الخطة التدريبية للمؤسسة ، بالإضافة إلى برامج خاصة بجوانب الحوكمة وإدارة المخاطر.

عاشراً: اعتماد نظام الحوكمة وإجراءاته وتطبيقها:

القاعدة (١٠-١): نظام الحوكمة:

المبدأ (١٠-١-١): وضع نظام أو دليل للحوكمة ، وتحديد مسؤولية المجلس بالإشراف عليه .

المبدأ (١٠-١-٢): إصدار سياسة الحوكمة المؤسسية - وهي الطريقة التي يتم بها تنظيم المجلس والإدارة التنفيذية وطريقة ممارسة عمله بشكل عملي –إلى قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

المبدأ (١٠-١-٣): ضمان التزام المؤسسة بمختلف مستوياتها كالمجلس ولجان المجلس والإدارة التنفيذية بتطبيق دليل الحوكمة .

المبدأ (١٠-١-٤): متابعة أي تطبيقات أو معايير صادرة عن الحوكمة ودراستها وعكسها في دليل حوكمة المؤسسة ، ليلائم التطورات الحديثة .

القاعدة (١٠-٢) إجراءات الحوكمة وتطبيقها:

المبدأ (١٠-٢-١): تشكيل لجنة من المجلس مسؤولة عن تطبيق إجراءات الحوكمة.

المبدأ (١٠-٢-٢): التأكد من توافق قواعد الحوكمة مع القوانين ، وشروط الأوقاف والقواعد التي تصدرها الجهات الرقابية.

المبدأ (١٠-٢-٣): تحديد الجهة المسؤولة عن متابعة تطبيق إجراءات الحوكمة.

المبدأ (١٠-٢-٤): متابعة قياس كفاءة ممارسة المؤسسة لقواعد حوكمة المؤسسة سنوياً ، وإجراء التعديلات عند الحاجة.

المبدأ (١٠-٢-٥): إعداد تقرير سنوي عن تطبيقات الحوكمة ، ومدى التقيد بها في مؤسسة الوقف ، والتحديات التي تواجهها، ووسائل علاجها ، ورفعه للمجلس .

أحد عشر: الشفافية والإفصاح:

القاعدة (١١-١) وضع لوائح وسياسات محددة للإفصاح الدقيق ، وكذلك الشفافية والدورية لبيانات مؤسسة الوقف ومعلوماتها:

المبدأ (١١-١-١): اعتماد المجلس لنظام وسياسات الإفصاح والشفافية في إدارة مؤسسة الوقف ونشاطاتها وتقاريرها .

المبدأ (١١-١-٢): يتم الإفصاح وفقاً للوائح الإفصاح المعتمدة ، ومتطلبات الجهات الرقابية ، وشروط الواقفين ، وبغرض التواصل مع المتأثرين بالوقف .

المبدأ (١١-١-٣): يتم الإفصاح عن كافة البيانات في الوقت المناسب لكافة المتأثرين بالوقف بدون تمييز، وبعدالة ، بحيث تكون البيانات والمعلومات التي يتم الإفصاح عنها صحيحة وغير مضللة .

المبدأ (١١-١-٤): يتم تصنيف البيانات المراد الإفصاح عنها بحسب طبيعتها (معلومات مالية وغير مالية) و مع تحديد دورية نشرها شهرياً أو ربع سنوي أو سنوياً .

المبدأ (١١-١-٥): الإفصاح عن المعلومات والتغييرات الجوهرية إلى ولاة الأمر، والجهات الرقابية، والواقفين ذوي الشأن .

القاعدة (١١-٢) أن تكون المعلومات والبيانات التي يتم الإفصاح عنها متسمة بصفات الدورية والدقة والوضوح ، ومتفقة مع أفضل الممارسات الدولية ، ومتوفرة بوسائل التواصل:

المبدأ (١١-٢-١): تحديد دورية المعلومات التي يجب الإفصاح عنها ، وجهات توزيعها بحسب سياسات الإفصاح المعتمدة .

المبدأ (١١-٢-٢): تصنيف المعلومات والبيانات والإفصاح عنها بطريقة تمكن الشخص العادي من فهم محتوياتها ، والتعرف على تأثيراتها.

المبدأ (١١-٢-٣): التأكد من دقة البيانات قبل الإفصاح عنها من خلال آلية محددة .

المبدأ (١١-٢-٤): الإفصاح من خلال توفير المعلومات من خلال وسائل التواصل والموقع الإلكتروني للمؤسسة .

المبدأ (١١-٢-٥): التقارير المنشورة تكون بحسب معايير محاسبية معتمدة أو أفضل الممارسات المالية ، وتشتمل على البيانات الجوهرية ، مثل الخطط التشغيلية ، والنتائج المالية بما فيها الريع ، والخطط المستقبلية ، ونظام الحوكمة وتطبيقه، وأعضاء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، والهيئة الشرعية ، وغيرها من المعلومات .

القاعدة (١١-٣) الإفصاح في التعيين والمكافآت :

المبدأ (١١-٣-١): اعتماد سياسة ونظام المؤسسة التي يتم اتباعها ، في كيفية تحديد المكافآت والبدلات والمزايا المادية وغير المادية لأعضاء المجلس والإدارة التنفيذية.

المبدأ (١١-٣-٢): الإفصاح عن تطبيق سياسة مكافأة أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية من خلال التقرير المالي ، وأن تخضع لفحص دقيق لضمان العدالة في إقرارها ، وأن تكون مرتبطة بالأداء ، وحجم المؤسسة ، والالتزام بالضوابط الشرعية المتعلقة بأجرة الناظر.

المبدأ (١١-٣-٣): تكوين لجنة المكافآت لتقوم بمهامها وأعمالها في الإشراف على سياسة المكافآت، وباقتصارها على أعضائها لضمان الاستقلالية(انظر البند ٧-٥-٧).

اثني عشر: مسؤوليات الإدارة التنفيذية وعملها ومهامها:

القاعدة (١٢-١) اختيار وتعيين الإدارة التنفيذية وتحديد عددها:

المبدأ (١٢-١-١): يتم تحديد عدد المناصب في الإدارة التنفيذية التي تحتاجها المؤسسة ومسمياتها الوظيفية ، مع تحديد المؤهلات المطلوبة، والمهارات المتوقعة، و ترشيحهم من خلال اللجنة المختصة في المجلس (لجنة الترشيحات).

المبدأ (١٢-١-٢): يتم اختيار الإدارة التنفيذية وفقاً لأفضل المعايير، وبحسب نظام الجدارة ، وبما يحقق التنافسية ، و بعيداً عن المحسوبية .

القاعدة (١٢-٢) مسؤوليات الإدارة التنفيذية اتجاه المجلس:

المبدأ (١٢-٢-١): اقتراح استراتيجيات عمل المؤسسة وخططها وسياساتها في مجال استثمار أعيان الوقف وصرف الريع ، والمجالات الإدارية والمالية المساندة والداعمة لأنشطة المؤسسة ، لاعتمادها من قبل المجلس .

المبدأ (١٢-٢-٢): الالتزام بتنفيذ استراتيجية المؤسسة ، والخطط التنفيذية ، والسياسات والقرارات المعتمدة من قبل المجلس فيما يتعلق بمختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها ، ووضع الآليات المناسبة للتحقق من الالتزام بتطبيق هذه السياسات.

المبدأ (١٢-٢-٣): تزويد المجلس بتقارير مالية وإدارية منتظمة حول تطبيق السياسات والقرارات المعتمدة ، وسير نشاط المؤسسة ونتائج عملياتها ، مع مقارنة معدلات الأداء الفعلي بمعدلات الأداء المستهدفة ، وتحديد الانحرافات وأسبابها ، وتقديم أي مقترحات لازمة لتحسين الأداء.

المبدأ (١٢-١-٤): إعداد سياسات عمل وإجراءات مقننة لكافة الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة ، واقتراح الصلاحيات والمسؤوليات وإقرارها من المجلس .

المبدأ (١٢-١-٥): اقتراح هيكل تنظيمي مناسب ومراجعته كل سنتين أو عند الحاجة ، ورفع التوصيات للمجلس لاتخاذ ما يراه بهذا الشأن .

القاعدة (١٢-٣) مسؤوليات المجلس والإدارة التنفيذية اتجاه تأسيس وإنشاء المشاريع الوقفية المنفذة داخلياً أو خارجياً:

المبدأ (١٢-٣-١): تنظيم العلاقة مع المشاريع التي تؤسس لأغراض تنفيذ نشاطات المؤسسة بالتعاون مع جهات أخرى ، سواء كانت مشاريع تنفذ محلياً أو خارجياً .

المبدأ (١٢-٣-٢): اقتراح وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالمشاريع ، وحدود العلاقة بالمجلس والإدارة التنفيذية واللوائح المالية والإدارية المنظمة لأعمال المشاريع الوقفية ، والتأكد من تطابقها للوائح المؤسسة والأحكام الشرعية ، بالإضافة إلى اقتراح المزايا المادية والتعويضات للمسؤول المباشر للمشروع ، والعرض على المجلس للاعتماد .

المبدأ (١٢-٣-٣): تحديد الميزانية التقديرية وخطة العمل للمشاريع ، وضمان اتساقها مع استراتيجية المؤسسة ورؤيتها ، والخطة العامة للمؤسسة ، وترفع للمجلس لإقرارها .

المبدأ (١٢-٣-٤): تحديد طبيعة وهدف التقارير المطلوبة من المشاريع ودوريتها وآلية اعتمادها ، والجهات المخولة بالاطلاع عليها، والجهات المقدمة لها .

المبدأ (١٢-٣-٥): تحديد مؤشرات قياس لأداء المشاريع تتسق مع أهداف المؤسسة واستراتيجيتها ، وتسهم بشكل فعال في تحقيق مقاصد الواقفين وتنفيذ شروطهم ، وتوحيد أسلوب عرض المعلومات المتعلقة بأداء المشاريع ، و جعلها في قائمة موحدة تعرض على المجلس .

المبدأ (١٢-٣-٦): تحديد الخبرة والمهارة للمرشح في المسؤوليات المناطة به تجاه المؤسسة ، وتحديد التدريب المناسب للمرشحين.

المبدأ (١٢-٣-٧): تخضع المشاريع لإشراف الإدارة التنفيذية ومتابعة أعمالها من خلال الزيارات الميدانية ، ولرقابة التدقيق الداخلي و الخارجي من خلال مكتب تدقيق حسابات خارجي ، ومن خلال وحدة التدقيق الداخلي ، وترفع نتائج التدقيق وتقاريره إلى المجلس .

المبدأ (١٢-٣-٨): يتم إعلام المجلس بأية تغييرات جوهرية لهيكل تلك المشاريع، أو الهيكل الإداري التي تؤثر جوهرياً في حوكمتها أو الاتجاه التشغيلي .

المبدأ (١٢-٣-٩): تحدد إحدى لجان المجلس بمتابعة أهداف المشروع أو مجالات عملها ، و تقوم لجنة المخاطر التابعة للمجلس بمتابعة تقيد المشروع بحدود المخاطر المعتمدة .

القاعدة (١٢-٤) مسؤوليات الإدارة التنفيذية اتجاه العاملين بالمؤسسة:

المبدأ (١٢-٤-١): 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 وصيانتها.

المبدأ (١٢-٤-٢): وضع نظام محاسبي مالي وآلي شامل ومرتبط مع الأنظمة الأخرى لكافة عمليات المؤسسة المالية والقانونية والمحاسبية ، والمتعلقة بذمة كل وقف على حدة ، وإثبات كل ما يتعلق بحسابات الواقفين من رأس المال ، ومصروفات وإيرادات كل وقف تبعاً لمصارفه وشروطه ، وإعداد الميزانيات التقديرية السنوية ، والحسابات الختامية المرحلية والسنوية لأعمال المؤسسة ونشاطاتها ، واعتمادهم من المجلس .

المبدأ (١٢-٤-٣): تطوير أداء عمليات المؤسسة ونشاطاتها ، من خلال استخدام الأنظمة الآلية ، وتطوير نظم المعلومات و التكنولوجيا لضمان سرعة العمل ودقته .

المبدأ (١٢-٤-٤): إيجاد موقع إلكتروني يمكن كلاً من العاملين و المتأثرين من مؤسسة الوقف من الحصول على المعلومات بأي وقت ومن أي مكان ، ويحقق التواصل المستمر معهم .

المبدأ (١٢-٤-٥): دعم وتعزيز دور التدقيق الداخلي ، والعمل على تلافي الملاحظات والانحرافات السلبية ، ومعالجتها بما يحقق الالتزام بالنظم والإجراءات والسياسات المعتمدة .

المبدأ (١٢-٤-٦): متابعة تنفيذ الخطط التنفيذية للإدارات والوحدات التنظيمية ، وتقويم الأعمال وأداء العاملين بشكل دوري ، وتطوير العاملين وتأهيلهم لمواكبة التطور الحديث في نظم الإدارة ، وتدريبهم في المجالات الرئيسية لعمليات مؤسسة الوقف في الجوانب الاستثمارية والقانونية والمالية والشرعية لأحكام معاملات الوقف.

القاعدة (١٢-٥) تقويم كفاءة الإدارة التنفيذية:

المبدأ (١٢-٥-١): تقويم أعمال الإدارة التنفيذية مرة واحدة في السنة على الأقل، و يتم تقويم أعمالها بكل حيادية ووضوح .

المبدأ (١٢-٥-٢): تتم المراجعة نصف السنوية لأعمال الإدارة التنفيذية ، وقياس كفاءة أدائهم مقارنة بالأعمال المناطة بهم من خلال تقارير الإنجاز التي تقدم منهم .

المبدأ (١٢-٥-٣): التواصل المباشر دورياً بين رئيس وأعضاء المجلس مع الإدارة التنفيذية ، للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم

المبدأ (١٢-٥-٤): منح المكافآت والحوافز للإدارة التنفيذية يكون وفق نظام ومعايير معتمدة من المجلس ، وتتلاءم مع حجم المؤسسة ودرجة المخاطر ، وترتبط بمعدلات الأداء ، وتتناسب مع خبرات ومؤهلات العاملين مع الالتزام بضوابط الأحكام الشرعية في أجرة الناظر.

ثالث عشر: تعزيز السلوك المهني والقيم الأخلاقية:

القاعدة (١٣-١) تعزيز القيم الأخلاقية:

المبدأ (١٣-١-١): يحدد المجلس أهم المعايير والقيم الأخلاقية التي يرغب في تعزيزها وغرسها في المؤسسة ، مثل: النزاهة والولاء للمؤسسة ، والتعاون، والمشاركة، والإتقان، والالتزام الشرعي، وتشمل كلاً من أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية كلياً ، والتعامل بها مع الواقفين وذرياتهم، والنظار، والمتعاونين، والأطراف ذوي العلاقة.

المبدأ (١٣-١-٢): إصدار ميثاق القيم الأخلاقية بعد اعتماده من المجلس وتعميمه على الإدارة التنفيذية ، والذي يتضمن أهم القيم الأخلاقية والسلوك المهني في المؤسسة، ومتابعة الالتزام بتطبيقه.

القاعدة (١٣-٢) تعزيز السلوك المهني:

المبدأ (١٣-٢-١): 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 عليهم الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات، أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة أو أصولها.

المبدأ (١٣-٢-٢): إصدار لوائح وإجراءات تنظم وتحدد صلاحية إفصاح أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية عن المعلومات المتاحة لهم بحكم مواقعهم، أو بيانات تتعلق بالأوقاف وأصحابها والمتأثرين فيها، إلا في الحالات التي يسمح فيها النظام أو اللوائح، ووفق متطلبات قانونية، والعمل على الحفاظ على سرية المعلومات والبيانات المتعلقة بالواقفين ورؤوس أموالهم وحقوقهم وإيراداتهم ومصاريفهم وقضاياهم.

المبدأ (١٣-٢-٣): توفير نظام يتيح للعاملين أو المتأثرين بالوقف من إبداء شكوكهم أو شكاواهم نحو أي ممارسات غير سليمة، أو أمور تثير الريبة في أعمال المؤسسة وأنشطتها، وكذلك التقارير المالية للمؤسسة، بحيث يتم ضمان العدالة والاستقلالية في التحقق مع حماية المبلّغين.

المبدأ (١٣-٢-٤): تمتع العاملين في المؤسسة بالحرية في الاتصال بالمجلس للإبلاغ عن أية ممارسات غير قانونية قد تؤثر جوهرياً على سمعة المؤسسة، ودون أن يكون ذلك على حساب نواحٍ أخرى، وأهمها انتظام العمل.

القاعدة (١٣-٣) تعارض المصالح وحالاتها وآليات التعامل معها:

المبدأ (١٣-٣-١): إصدار لائحة لتعريف تعارض المصالح بمفهومه الواسع - سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة- لعضو المجلس أو الإدارة التنفيذية أو نيابة

أطراف أخرى ، بما في ذلك استغلال موارد المؤسسة ، وسوء استخدام السلطات والصلاحيات .

المبدأ (١٣-٣-٢): توفير سياسات وإرشادات خاصة بتعارض المصالح ، وكيفية تحديد الأشكال المحتملة لتعارض المصالح ، وسبل الإفصاح ، ورفع التقارير عنها ، والحد منها أو منعها، بما في ذلك القواعد المتعلقة بالمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، حيث إن أعضاء المجلس و الإدارة التنفيذية مطلعون دون غيرهم على المعلومات الداخلية للمؤسسة ، والتي يجب أن يحافظوا على سريتها .

المبدأ (١٣-٣-٣): الامتناع عن ممارسة الأفعال الشرعية المخالفة لصفة الناظر، مثل: التلبس بشبهة المحاباة ، كأن يؤجر عين الوقف لنفسه أو لولده ، والاستدانة على الوقف ، ورهن الوقف ، وإعارة الوقف إلا للموقوف عليهم، والإسكان في أعيان الوقف دون أجرة ، أو بأقل من أجرة المثل .

المبدأ (١٣-٣-٤): يمنع الأعضاء والإدارة التنفيذية من أن تكون لهم مصلحة مباشرة وغير مباشرة في الأعمال، وفي عقود المؤسسة.

المبدأ (١٣-٣-٥): يتفرغ الأعضاء لممارسة دورهم في رعاية حقوق ولي الأمر، والواقفين ، والمتأثرين بالمؤسسة ، وأن لا يقوموا بأعمال مشابهة لمؤسسة الوقف ، مع الامتناع عن الاستفادة من العضوية .

المبدأ (١٣-٣-٦): وضع سياسات تراقب وتنظم أيَّ تعارض محتمل للمصالح ، وإيجاد آليات للحد من تعارض المصالح ومعالجتها ، مثل:

- وضع سياسة لقبول الهدايا والضيافة للعضو، أو الإدارة التنفيذية إذا كان الغرض منها التأثير على اتخاذ القرار أو مخالفة القوانين والأنظمة واللوائح .

- الإفصاح عن كافة المكافآت والمزايا الممنوحة لأعضاء المجلس والإدارة التنفيذية .
- إلزام الأعضاء والإدارة التنفيذية بالإعلان عن أية حالة تعارض المصلحة الفعلية والمحتملة ، بناء على متطلبات الجهات الرقابية وإجراءات الحوكمة .
- الإفصاح عن أي علاقة مع مؤسسة أخرى ناتجة عن أية قرارات متعلقة بصفقات أوعمليات مع المؤسسة ، مع تفادي التعاملات الشخصية مع المؤسسة للحساب الخاص ، والامتناع عن النقاش أو التصويت في الموضوع في حال وجود أي تعارض مصالح محتمل .
- تحديد إجراءات الإعلان عن تعارض المصالح ، حيث على رئيس المجلس في بداية كل اجتماع التأكد من عدم وجود تعارض للمصالح أو ذكر أي تغييرات، وعلى العضو أن يفصح عن أي علاقة مع مؤسسة أخرى ناتجة عن أية قرارات متعلقة بصفقات أو عمليات مع تلك المؤسسة .
- توثيق الإعلان عن تعارض المصالح ، من خلال وجود نموذج يتم تعبئته سنوياً ، يوضح التغيير في مصالح العضو والإدارة التنفيذية ، ويتم الاحتفاظ به لدى المؤسسة ، كما تضم اللائحة آلية لإعلام مقرر المجلس بأية حالات تعارض مصلحة ، مثل: في حالة وجود حالة تعارض مصلحة يقوم العضو بالإعلام عن الحالة بواسطة (Conflict of Interest Risk Profile) تشمل طبيعة التعارض ، والخطوات التي سيتم العمل بها ، ومسببات الحالة لتحاشيها مستقبلاً ، كما تنص على آلية عمل وتطبيق السياسة : تعريف الحالات ، وتسجيل الحالات ، وإدارة الحالات ، ومراقبة الحالات ، وتحليل

المسببات ، وكيفية المعالجة .

رابع عشر: حماية حقوق أصحاب المصالح :

القاعدة (١٤-١) تحديد حقوق أصحاب المصالح:

المبدأ (١٤-١-١): وجود نظام يكفل حقوق أصحاب المصالح ، مثل: موردي المواد ، ومقدمي الخدمات ، والمقاولين وغيرهم ، ممن تستعين بهم مؤسسة الوقف ، وضمان التعامل معهم دون تمييز أو شروط تفصيلية .

المبدأ (١٤-١-٢): وجود لائحة واضحة للمشتريات ، والتعاقد مع أصحاب المصالح تتسم بالعدالة والإنصاف ، مع الكفاءة في الحصول على أفضل الأسعار.

المبدأ (١٤-١-٣): يمنع أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية والأطراف ذات العلاقة عن المشاركة في تقديم أي خدمات أو توريد مواد للمؤسسة الوقف.

القاعدة (١٤-٢) تنظيم العلاقة بين مؤسسة الوقف وأصحاب المصالح:

المبدأ (١٤-٢-١): إبرام عقود واضحة بين المؤسسة وأصحاب المصالح ، تحدد الحقوق والالتزامات لتنفيذ التعاقد وكذلك الإجراءات، في حال إخلال أي طرف من الأطراف بالتزاماته بالعقد وطرق تعويضه .

المبدأ (١٤-٢-٢): تحرص المؤسسة على تكوين علاقات بناءة مع أصحاب المصالح ، من خلال التحاور معهم ، ووضع آليات لحل المشكلات أو الخلافات أو الشكاوى .

المبدأ (١٤-٢-٣): وجود إجراءات محددة وآليات واضحة لترسية عقود الخدمات والمشتريات .

المبدأ (١٤-٢-٤): تتيح المؤسسة لأصحاب المصالح البلاغ عن أي ممارسات غير سليمة قد يتعرضون لها من الإدارة التنفيذية ، مع توفير الحماية المناسبة للأطراف التي تقوم بالتبليغ.

الفصل السابع
النتائج والتوصيات

إن تحليل جهود تطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف تبرز قلة المؤسسات الوقفية التي تلتزم قواعد الحوكمة أو تطبقها ، مما يعزز الحاجة إلى تبني مثل هذه الدراسات، لاستشراف مبادئ الحوكمة في مؤسسات الأوقاف وكيفية تطبيقها ، كما تبرز الدراسة أهمية تطوير قواعد للحوكمة تنظم أعمال مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، لكونها أحد أساليب تطوير عمل مؤسسة الوقف في الوقت المعاصر؛ وبعد التفصيل والتحليل العلمي – في الفصول السابقة – لموضوع تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف : مجلس النظارة والإدارة التنفيذية نموذجاً ، فقد يكون من المناسب بعد هذا التفصيل أن يتم ختام هذه الدراسة بخلاصة موجزة ونتائج محددة لما توصل إليه البحث وهي على النحو التالي:

١ - حث الإسلام على الحوكمة:

لأن مبادئ الحوكمة هي مبادئ راسخة في الإسلام ، حيث حث الدين على حماية المقومات الخمسة للحياة ، ومنها : المال، من خلال مبادئ الحوكمة أو أي وسائل أخرى تحقق المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية ، كما أن الرشد و الصلاح في التصرفات تعتبر من أساسيات القيم الإسلامية ، و مبادئ الحوكمة في الإسلام عديدة، ومنها : الشفافية ، والمسؤولية ، والعدل والقسط ، والإنصاف مع النفس والآخرين، والأمانة ، وترك ما ارتابت به النفس ، والمحافظة على المال ، والالتزام بالعهود، وحسن القضاء؛ كما أن هناك قواعد للحوكمة غير المنظورة ، فدرهم وقاية أولى من قنطار

علاج ، ومنها: درء مفسدة أولى من جلب المصلحة ، والتقوى ، ومراقبة الله عز وجل، والقناعة ، والبعد عن أكل المال بالباطل.

٢- أهمية الالتزام بالأحكام الشرعية:

حيث إن الالتزام بها هو عنصر أساسي في حوكمة المؤسسات الوقفية ، كما لا بد من التأكد من هذا الالتزام في المؤسسة الوقفية من خلال تفعيل آليات التدقيق الشرعي المختلفة ، وأن معاملات مؤسسة الوقف يتم تنفيذها بحسب الأحكام الشرعية المتفق عليها والقواعد المعتمدة .

٣- ضعف تطبيق قواعد الحوكمة:

في مؤسسات الوقف في هذا العصر يعتبر من أهم الدواعي لتطبيق قواعد واضحة للحوكمة فيها باعتبارها إحدى الوسائل لإصلاح نظام الوقف ، وتظهر الدراسة أن الإجراءات والممارسات لقواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية تتفاوت ما بين عدم التطبيق إلى مستوى متوسط من حيث التطبيق ، وهناك عوامل عديدة تدعو إلى سرعة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات الأوقاف ، والتي منها: الالتزام بشروط الواقفين ، وأهمية التوازن في تحقيق مصالح المتأثرين بالوقف ، وخاصة الموقوف عليه ، وأهمية الاستماع إلى آراء المتأثرين بالوقف وشكاواهم ، وتحسين الصورة الذهنية والسمعة لمؤسسة الوقف ، والقضاء على سوء إدارة النظار، وأهمية محاسبة النظار على تصرفاتهم ، ورفع كفاءة نشاطات الوقف ودوره التنموي ، وتقليل الفساد ، وتقليل عدم الرشد الناتج عن تعارض المصالح .

٤- تركز مبادئ الحوكمة المقترحة:

في مؤسسات الوقف على وجود نظام أساسي لمؤسسة الوقف ، وحماية أموال

مؤسسة الوقف ، والحرص على المصلحة، ووجود الرؤية والإستراتيجية ، وحسن استثمار أعيان الوقف ، وتحقيق هدف الوقف (القربة ، وأعمال الخير ، بما ينفع الفرد والمجتمع من خلال توزيع الريع) واحترام حقوق المتأثرين بالوقف ومصالحهم ، والالتزام بالأحكام الشرعية ، وتحقيق المقاصد الشرعية ، وتطوير الأداء والفعالية ، وتعميق المسؤولية ، وتعزيز الرقابة والمساءلة ، وتوضيح دور مجلس النظارة ومسؤوليته، وتحديد شروط مجلس النظارة واختيارهم وطرق عزلهم ، ووجود سياسات وإجراءات واضحة لدور النظار ومحاسبتهم على أدائهم ، والشفافية ، والإفصاح، وتحديد دور الإدارة التنفيذية ومسؤولياتها ، وتطوير بيئة العمل والقيم الأخلاقية، وتطوير اللوائح والنظم ، والإنصاف ، وعدم تعارض المصالح ، ووجود نظام المخاطر ، وحماية حقوق أصحاب المصالح .

٥- اعتماد الحوكمة باعتبارها أسلوب عمل:

من خلال الحرص على التدرج في التطبيق ، حيث يمكن لمؤسسات الوقف في البداية اعتبار قواعد الحوكمة من الممارسات المعتمدة (Recommended practice) في عملها ؛ وأهمية تطبيق قواعد الحوكمة نابع من أثرها البالغ في إسباغ الثقة على مؤسسة الوقف ولدورها في جلب أوقاف جديدة ، وخاصة مع تعدد مرجعية وتشريعات مؤسسات الوقف في تحديد الجهة الرقابية المسؤولة. وبالتالي فإنه من المهم إصدار توصية بأن تلتزم مؤسسات الوقف بالحد الأدنى من تطبيق قواعد الحوكمة ، علماً أنه **لا يوجد أسلوب معين لكل مؤسسة لتطبيق الحوكمة ، بل يجب على كل مؤسسة وقفية أن تضع قواعد الحوكمة التي تناسب والتشريعات والقوانين المحلية ، وكذلك المعايير والقواعد المحاسبية في بلدها بما يفصح**

بصورة واضحة عن أعمالها .

٦- تعدد فوائد تطبيق الحوكمة في المؤسسة الوقفية:

حيث إنه أحد الطرق لمجابهة التعثر في أعمال مؤسسات الوقف وعدم فعاليتها ، كما أنه ليس فقط أداة لزيادة الكفاءة وتحسين أدائها، بل هو أيضاً وسيلة فعّالة لمكافحة الفساد ، وتعزيز دور الوقف في المجتمع ، ولتحقيق الفاعلية في تطبيق قواعد الحوكمة فلا بد أن تكون شاملة لكل محاور مؤسسة الوقف ، وكذلك مشتملة على غيرها من العوامل المؤثرة عليها ، وبالتالي فإن كثرة فوائد تطبيق قواعد الحوكمة تدعو إلى التركيز عليها بصفتها أحد عناصر نجاح المسيرة الوقفية في الوقت المعاصر وفي المستقبل ، كما أن من الفوائد دورها في تحقيق التأبيد اللازم واستمرار الوقف ، ويمكِّن المتأثرين بالوقف من ممارسة الرقابة اللازمة على أعمال الوقف ، كما أنه يشجع على التوسع في مفهوم الوقف من قبل الشركات والمؤسسات ، ويمنع النظار من القيام بأعمال تؤثر على ملكيته ، أو الأداء المالي ، مما يساهم في توفير الحماية اللازمة له ، كما أن وجود تطبيق قواعد الحوكمة يسهل الحصول على توفير التمويلات اللازمة من المؤسسات المالية لتطوير أعيان الأوقاف ، وبالتالي فإن كثرة دواعي تطبيق قواعد الحوكمة ومنافعه يدعونا إلى التركيز عليه باعتباره أحد عناصر نجاح المسيرة الوقفية في الوقت المعاصر وفي المستقبل.

٧- تنوع مجالات تطبيق قواعد الحوكمة:

لتشمل كافة أوجه نشاطات المؤسسة ، وجميع الأطراف ذي العلاقة والمؤثرة لأدائها ؛ ومن أجل التطبيق الأمثل للحوكمة المؤسسية والفعالية في تنفيذها ، يجب العمل على تطبيق قواعد الحوكمة في كافة المجالات المرتبطة بأداء المؤسسة ، لتشمل

الحوكمة الشرعية، وحوكمة مجلس النظارة ، والإدارة التنفيذية ، وتنمية أعيان الوقف ، وصرف الريع ، والرقابة ، والالتزام ، واللوائح والإجراءات ، وكل ما يؤثر في أداء المؤسسة ونتائج أعمالها .

٨- مشاركة الموقوف عليهم والمتأثرين بالوقف:

حيث خلصت الدراسة إلى أهمية زيادة مشاركة الموقوف عليهم ، لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة الأفكار المطروحة من قبل مجموعات مختلفة ، والتي يجعلها أكثر صلاحاً في التطبيق ، وفي تحسين أداء مؤسسة الوقف ، وهناك آليات عديدة للتعبير عن حاجات المستفيدين من تصرفات مؤسسة الوقف ونشاطاتها ، مثل : مجالس الأمناء(وتشمل ذرية الواقفين ، وممثلين عن الموقوف عليهم)، والهيئات الاستشارية ، والدراسات المتخصصة المستقلة ، ووسائل الإعلام وغيرها من الوسائل ، كما يمكن استخدام هذه الآليات وغيرها في تقويم الخدمات المقدمة من مؤسسة الوقف ، مع تعزيز المسؤولية ، والمحاسبة ، والمساءلة في جميع أعمال مؤسسة الوقف.

٩- تحديد مراحل التطبيق وآلياتها:

لأنها من عوامل نجاح تطبيق قواعد الحوكمة ، من خلال توضيح الخطوات المستقبلية ، وذلك بعرض القواعد التفصيلية بعد اكتمالها مع القواعد التفصيلية الأخرى في المجالات الأخرى ، على لجنة من المتخصصين لإعادة صياغتها ، كما يتوقع أن تتشاور اللجنة مع كبار المتأثرين بالوقف ، ثم القيام بعد ذلك للتعرف على النماذج الملائمة لقواعد الحوكمة ، ثم تطبيقها في دول أخرى أو قطاعات أخرى ، ثم وضع خطة لتطبيق هذه القواعد ، والتحدي الكبير لقواعد الحوكمة هي: كيفية تطبيقها في الواقع بعد إصدارها لكونها قواعد ومبادئ ؛ وتقترح مؤسسة التمويل الدولية

استخدام الأسلوب التخطيطي المعروف (Score Card) ، ويساهم هذا الأسلوب- في قياس التدرج- في تطبيق قواعد الحوكمة على مرِّ السنوات ، وكذلك مقارنتها مع غيرها من المؤسسات ، ولابد من تقويم وتنفيذ برنامج زمني لتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات الوقف ، يشارك فيه جميع المتأثرين بأنشطة مؤسسة الوقف ، بما في ذلك وضع آليات تشجعهم على المشاركة والتأثير.

١٠- أهمية التقويم لما بعد تطبيق قواعد الحوكمة:

حيث يمكن بعد إصدار مبادئ الحوكمة وقواعدها التفصيلية بعد نقاش معمَّق ، وتطبيقها لفترة من الزمن ، وتطبيق أسلوب تحليل الثغرات Gap analysis ، ويسعى أسلوب تحليل الثغرات إلى دراسة الجوانب التي لم يتم تطبيقها من نظام الحوكمة في المؤسسة ، من خلال تحليل معمَّق لكافة جوانب الحوكمة في المؤسسة الوقفية ، بغرض تحديد النقص في جوانب الحوكمة تفصيلاً ، مع تحديد الإجراءات المطلوبة لتصحيحها، وتحديد الجهات المسؤولة عن التنفيذ .

١١- أهمية الأخذ بعين الاعتبار ظروف الدولة ونظامها:

لأن قواعد الحوكمة في العادة تكون لحفظ مؤسسة الوقف من الفشل ، ولكن معظم الفشل قد يكون ناتجاً من سوء تطبيق هذه القواعد ، ومدى قبول مجلس النظارة والإدارة التنفيذية لها، وبالتالي نستطيع القول أن النماذج الناجحة لحوكمة الأوقاف تكون مؤثرة وفاعلة بحسب ظروف كل دولة وطبيعتها ، ومدى حرصها على الالتزام بأحكام الوقف ، وعدم تدخلها في إدارة الأوقاف ، وطبيعة نظامها السياسي والاقتصادي ، ومعظم المقترحات حول سياسات الحوكمة بعد الأزمة المالية العالمية ، تركز على تطبيق ما هو متاح حالياً من قواعد وتفعيل تنفيذها أكثر من اقتراح قواعد

جديدة .

١٢- وجود شروط لاختيار النظار وعزلهم:

لأهميتها في فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة ، من خلال وضع شروط واضحة لقبول النظار ليكونوا متولين للأوقاف بما يحقق مصلحة الوقف ، بالإضافة إلى الشروط العامة: كالإسلام ، والعقل ، والبلوغ ، وشروط العدالة ، والأمانة ، وكذلك شرط الكفاية، يشترط الفقهاء : أن يكون لدى الناظر القدرة والكفاءة فيما هو مؤتمن عليه من أوقاف؛ كما يمكن النص على شروط خاصة في بعض مجالات الوقف ، مثل : المجال الاستثماري، والتي لابد أن يحوز الناظر على شروط عدة ، منها: معرفته الاستثمارية وخبراته.

١٣- تهيئة البيئة الحاضنة وتوعية العاملين في المؤسسة الوقفية:

لأنها من الأمور المهمة في نجاح وفاعلية تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات الوقف ، والتركيز على تهيئة البيئة الحاضنة والداعمة لتطبيق الحوكمة يمكن تحقيقه ، من خلال تنفيذ جهود متواصلة في التدريب والتوعية بقواعد الحوكمة وفوائدها المرجوة ، يلي ذلك حوار مقنن ، ودراسة مستفيضة للمتطلبات القانونية والتنظيمية للحوكمة مع الجهات المتأثرة بها ، وقد يلي ذلك خطوات مبدئية لتحسين حوكمة مؤسسة الوقف في بعض المجالات المهمة ، ثم يلي ذلك التطبيق الكامل لنظام حوكمة الأوقاف ؛ ولضمان نجاح تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات الوقف ، فإنه يقترح اختيار عينة من مؤسسات الوقف التي تتميز ببيئة عمل مناسبة لضمان نجاح مبادئ تطبيق قواعد الحوكمة ، ثم إعادة صياغة هذه القواعد بناءً على الدروس المستخلصة من التطبيق ، وتظهر مؤسسة التمويل الدولية أن حسن اختيار الشركات المقترح تطبيقها قواعد

الحوكمة قد ساعد على نجاح تطبيقها (IFC: ٤٨) ؛ وكذلك الدروس المكتسبة من تجارب تطبيق قواعد الحوكمة في القطاعات الأخرى مثل الشركات المساهمة ، إن الانتقال إلى التطبيق الشامل يتطلب وقتاً ، لأنه يتضمن تغيير مفاهيم ، وهياكل تنظيمية ، وإعطاء صلاحيات ، ومواجهة مع مصالح المستفيدين من الوضع الحالي ، وتظهر دراسة على مستوى الحوكمة المؤسسية للبنوك والشركات في الشرق الأوسط ، أن من أكبر العوائق أمام تطبيق الحوكمة هو غياب المعرفة الداخلية عن الحوكمة ، وعدم توفر المختصين في هذا المجال في الشرق الأوسط (Hawkamah & IFC:٢) ؛ كما أن من الأمور التي تساعد على تنفيذ الحوكمة إقناع الإدارة التنفيذية والعاملين بفوائد تطبيقها ، والذي يمثل التحدي الأكبر في قبول قواعد الحوكمة في مؤسسات الوقف .

١٤ - التوعية والتدريب المستمرين:

حيث إنهما من الوسائل التي تساعد على تنفيذ الحوكمة وفعاليتها ، ولا بد من التركيز على تدريب مجلس النظارة ، والإدارة التنفيذية، والمسؤولين في مؤسسة الوقف على قواعد الحوكمة ، وبيان منافعها ، لاكتساب الزخم المطلوب لتطبيقها بالصورة الفاعلة؛ وتدل تجربة مؤسسة التمويل الدولية في قبول قواعد الحوكمة في الشركات ، وتطبيقها في الدول ، على أهمية وجود الدورات التدريبية بغرض التوعية بفوائد الحوكمة ، لقيادة المؤسسة مثل مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، ومن ثم إشراكهم في التنفيذ (IFC: ٤٦) ؛ كما أنه من المهم التدريب المستمر لمجلس النظار والإدارة التنفيذية ليكونوا قادة أقدر على إدارة مؤسسة الوقف ، حيث تدل تجارب مؤسسة التمويل الدولية على أهمية تدريب مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بصورة مستمرة ، مع التحديث المستمر لمواد التدريب ، لتتناسب مع التغييرات في بيئة

العمل (IFC: ١٠٨).

١٥- توسيع مسؤولية مجلس النظارة والإدارة التنفيذية :

حيث تتجه معظم التشريعات الحديثة في الدول العربية ، وخاصة بعد تفشي ظاهرة الفساد والإخلال في المسؤولية بالنسبة للشركات الكبرى ، نحو تحميل المسؤولين فيها المسؤولية الجنائية بالإضافة ، إلى المسؤولية المالية لتعويض المتضررين ، ولذلك قد يكون من المناسب في الوقت الحاضر توسيع نطاق المسؤولية التي تقع على عاتق الناظر في إدارة مؤسسة الوقف ، وإمكانية تحميله الغرامات المالية في حال إخفاقه في مهام العمل الرئيسة ، وحرمانه من الأجرة ، أو عدم حصوله على الحوافز المادية ، ويؤيد ذلك الآراء الشرعية التي تجعل: الناظر بمثابة الوصي على أموال الأيتام ، وأن يده يد أمانة ، وكذلك يد نائبه في التصرفات ، فإن كانت كذلك وجب عليه الغرم وحق عليه التعويض ، ولئن كان تحديد المركز القانوني لناظر الوقف هو من المسائل المهمة لتحديد المسؤولية القانونية والجنائية له في حال التفريط والتقصير ، فإنه لابد أن تكون المسؤولية شاملة لكافة نواحي الإفراط وهي كثيرة ، بحيث يكون مسؤولاً عن كافة الأعمال المضرة بالوقف ، كالغش ، والتدليس ، وخيانة الأمانة ، وغيرها من الأخطاء ، بما يحقق المسؤولية المدنية للناظر ، كما تنص عليه القوانين الحديثة .

١٦- وجود مركز متخصص للحوكمة لدعم جهود تطبيقها:

حيث إن فاعلية ونجاح تطبيق قواعد الحوكمة تتطلب أن يتم تطبيقها على مراحل، ولفترة زمنية قد تطول كما تم ذكره آنفا ، مما يستلزم وجود جهة داعمة على شكل مركز متخصص ، يقوم بالدعم الفني ، ويقدم الاستشارات المناسبة ، ويقترح عوض الرحيلي في حالة المملكة العربية السعودية لترسيخ مفهوم الحوكمة والتدريب على تطبيقها :

إنشاء المركز الوطني لحوكمة الشركات(الرويعي:٢١٢) ؛ ومن الأمثلة الناجحة على ذلك: تأسيس معهد حوكمة للحوكمة المؤسسية في دبي ، ومركز أبوظبي للحوكمة ، التابع لغرفة تجارة وصناعة أبوظبي .

١٧ - استخدام ميثاق أفضل الممارسات:

حيث إن ذلك من الأساليب لتحسين قواعد الحوكمة على مستوى المؤسسات أو الدول (IFC:٨٨) ، واستخدام ميثاق أفضل الممارسات وتطبيقها ، يعتبر أحد الأدوات لتطوير حوكمة المؤسسات ، مع الصعوبات العديدة التي واجهت تطبيقه في دول الشرق الأوسط (IFC: ٨٨) ؛ ونظراً لغلبة العلاقات الاجتماعية فلا بد من التركيز على وجود سياسة لتعارض المصالح ، ووجود سجل يوثق هذا التعارض - إن حدث- ويتم الإفصاح عنه ، وجود ميثاق عمل لمجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، ووجود أساليب للتعرف على تعارض المصالح ، وكيفية إدارتها ، بما يحقق المساءلة ، والمسؤولية ، والشفافية .

١٨ - وجود إعلام مستقل:

لكونه من الأمور التي تساعد على تنفيذ الحوكمة ، وخاصة إذا اتصف بأنه غير منحاز، وغير مرتبط بالمجموعات المالية الكبرى ، فقد لوحظ في ماليزيا : أن تملك وسائل الإعلام من قبل مجموعات مالية كبرى ، وعدم استقلاليتها ، لم يساعد على تنفيذ الحوكمة بصورتها الفعالة (Singam: ٣٤٢).

١٩ - وجود تشريعات لحرية تداول المعلومات:

بحيث تؤدي إلى مزيد من الشفافية ، كما تمكِّن المتأثرين بالوقف والإعلام والمجتمع المدني من التعبير عن آرائهم ، وأن يتشاركوا فى كل المعلومات بحرية ، كما تسمح بنشر

البيانات المالية، والتقارير الدورية ، مطبوعة أو عن طريق النشر في مواقع الشبكة الإلكترونية، ولابد من تشجيع المتأثرين بمؤسسة الوقف للحصول على المعلومات الصحيحة والمناسبة، أو إمكانية الحصول عليها من مؤسسة الوقف ، بما فيها المعلومات المالية، والأداء التشغيلي، والهيكل التنظيمي ، والسياسات واللوائح ، وأولويات المؤسسة، والنشاطات والإنجازات؛ ويمكن تحقيق ذلك من خلال التقارير المالية ، والاجتماعات السنوية، وتوفير المعلومات من خلال الإنترنت ووسائل التواصل الحديثة ، والموقع الإكتروني لمؤسسة الوقف، كما لابد من التأكد من التواصل المستمر مع المتأثرين بمؤسسة الوقف بحميع وسائل التواصل المتاحة.

٢٠- الشفافية والإفصاح:

لأن من التحديات التي تواجه مؤسسات الأوقاف في الوقت المعاصر، كيفية زيادة الشفافية ، وتعميق الوضوح المالي ، وخاصة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ، والتصرفات التي تطرأ على أعيان مؤسسة الوقف ؛ ومن الشفافية المطلوبة لتحقيق الحوكمة الرشيدة ، ضرورة احتواء القوائم المالية ، والتقرير السنوي ، على معلومات موثوقة ومفيدة عن المؤسسة الوقفية ، وأدائها المالي والإداري ، **كما يجب على مؤسسات الأوقاف أن تكون لها سياسة واضحة وتفصيلية للإفصاح عن بياناتها المالية ، وتوفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول نتائجها المالية ، وأعمالها للموقوف عليهم وللجمهور، بالقدر الكافي، وفي المواعيد المحددة؛** والإفصاح المحاسبي للتغيرات في المؤسسة الوقفية يعتبر من أساسيات نجاح مؤسسة الوقف، نظراً لأثرها في غرس الثقة في أعمالها، ولا يتم ذلك إلا بالشفافية والإفصاح الشامل، وقد يتطلب الإفصاح إصدار عدد من القواعد والتعليمات الخاصة بالإفصاح المحاسبي بالقوائم المالية.

٢١- الاستفادة من التطور التكنولوجي:

لأن التطور في أنظمة المعلومات ، ووسائل التواصل ، وقواعد المعلومات ، وأجهزة الحاسب الآلي ، توفر فرصاً مناسبة لتيسير تطبيق قواعد الحوكمة ، وتسهيل تنفيذها ، وبأقل كلفة ممكنة ، وبدون تدخل بشري ، ويوفر التطور التكنولوجي مزايا عديدة، منها: زيادة الشفافية ، من خلال إتاحة المعلومات لجميع المتأثرين بمؤسسة الوقف، والمساعدة في الرشد في القرارات من خلال توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ، وتوفير الفعالية في تقديم الخدمات إلى الموقوف عليهم والمتأثرين بالوقف.

٢٢- إصلاح البناء المؤسسي والهياكل التنظيمية:

لأن ذلك عنصر أساسي في فعالية تطبيق الحوكمة ، ويشمل ذلك أن يكون لدى موظفي المؤسسة الوقفية المعرفة والقدرة وأعلى درجات النزاهة ، وأن تكون لدى المؤسسة الوقفية قواعد واضحة بشأن تضارب المصالح ، وأن تكون حدود صلاحياتها واضحة تماماً ، كما يشمل ذلك تبسيط اللوائح ، باستبعاد القواعد والقوانين المكررة والمتضاربة ، كما يقترح أن يتم تعديل ميزانية مؤسسة الوقف لتكون موازنة مرتبطة بالأداء، وتحقيق الأهداف ، لتحقق الحوكمة اللازمة ، وليس موزانة إنفاقات وإيرادات.

٢٣- تحديد العلاقة بين مكاتب المؤسسة الوقفية ومشاريعها خارج الدولة:

إذا كانت المؤسسة الوقفية لها عدة مشاريع أو صناديق وقفية ، أو مكاتب ، أو مشاريع دائمة ، خارج الدولة أو غيرها من الكيانات ، والتي لها استقلالية في اتخاذ القرار، ويجب أن يشتمل تحديد هذه العلاقة على معرفة الارتباط بينهم ، والصلاحيات

المختلفة ، وتحديد المسؤوليات ، والمخاطر المرتبطة بهم ، في حال فشل أحد المشاريع على المؤسسة الوقفية الأم ؛ كما يجب التأكد من الالتزام بقواعد الحوكمة في الدول التي تعمل فيها المؤسسة الوقفية .

٢٤- أهمية تطوير الحوكمة في النظارة الفردية:

حيث إن الدراسة الحالية لم تتطرق إلى دور قواعد الحوكمة في النظارة الفردية ، إلا أنه يمكن تطوير قواعد للحوكمة ، خاصة بالنظارة الفردية ، من خلال مراجعة قواعد الحوكمة المقترحة في هذه الدراسة ، وتعديلها بما يناسب أوضاع النظارة الفردية ، حيث وجود سياسات وإجراءات واضحة لمحاسبة النظار في أدائهم اتجاه الوقف الذي تحت نظارتهم؛ ومن الوسائل : تطوير أسلوب الإدارة ، والتركيز على الإدارة المهنية بدلاً من الإدارة الشخصية؛ والإدارة المهنية هي : تلك الإدارة التي تتميز بخصائص محدودة، منها: المسؤولية الفردية، ودوافع العمل للمصلحة العامة ، والعدالة والإنصاف في اتخاذ القرار، والاستفادة من المعلومات والخبرات والمشورة قبل اتخاذ القرار ، وتوفير التدريب والتأهيل اللازمين .

٢٥- أهمية العوامل المساعدة على تطبيق قواعد الحوكمة :

حيث إن القناعة بالحوكمة من قبل الإدارة العليا تعتبر من أهم العوامل لتحقيق الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسة الوقف ، كما أن القناعة بالحوكمة لا بد أن تنبع من مجموع العاملين فيها ، وليس من القائد فقط ، إن كان هو المحفز لهذا العمل ، ومما يساعد على تطبيق قواعد الحوكمة إعطاء الصلاحيات لمؤسسات الرقابة ، والمسؤولة عن متابعة تنفيذ لقواعد الحوكمة ، في تنفيذ غرامات أو عقوبات على من يخالف هذه القواعد ، وتدل التجارب في ماليزيا: أن وجود الصلاحيات لدى

المؤسسات الرقابية قد ساعد على تنفيذ قواعد الحوكمة (Liew: ٧٣٤).

إن القارئ لهذه الدراسة قد يجد أن هناك حاجة إلى مزيد من التطبيق العملي للقواعد المقترحة للحوكمة ، للتأكد من صلاحيتها ، ولكن نستطيع أن نفترض أن أي شخص منصف يتمعن في مكونات الدراسة ، سيجد أن هناك حاجة إلى مزيد في الحوار والبحث في التوصيات المقترحة ، لمواجهة التحديات التي تواجه مؤسسة الوقف، فيما يتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة ، وبالتالي فليس الهدف من هذه الدراسة المبسطة الوصول إلى حكم شرعي ، أو محاسبي ، بقدر ما هو عرض لجوانب الموضوع وبعض تفريعاته في مجالاته الحديثة ، ومحاولة تقريب القضية للذين يمارسون العمل الوقفي، ومن ثم اتخاذ قرار علمي عملي مؤسس بعد دراسة وتمحيص ، من خلال دراسات يقدمها باحثون متخصصون على حالات عملية ، مع تبادل مستمر للتجارب والممارسات الناجحة .

وختاماً نقول كما قال العبد الصالح شعيب عليه السلام في قوله تعالى: ﴿ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴿٨٨﴾ ﴾ (هود:٨٨) .

فهرس المصادر و المراجع

المراجع العربية:

(١) (ابن تيمية) ، أحمد بن تيمية: مجموع فتاوي شيخ الإسلام أحمد بن تيمية، جمعها عبدالرحمن بن محمد بن قاسم العاصمي النجدي الحنبلي، ١٣٩٨هـ، بدون ناشر .

(٢) (ابن خلدون) ، عبدالرحمن بن محمد ابن خلدون: مقدمة ابن خلدون ، تحقيق علي عبدالواحد وافي، دار نهضة مصر للطبع والنشر ، القاهرة .

(٣) (ابن عابدين) محمد أمين الشهير بابن عابدين: حاشية رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، المكتبة التجارية، مكة المكرمة، ١٣٩٩هـ(١٩٧٣م).

(٤) (ابن القيم)، ابن قيم الجوزية: أعلام الموقعين عن رب العالمين، دار الحديث،القاهرة،١٤٢٥ هـ(٢٠٠٤م).

(٥) (ابن كثير) مختصر تفسير ابن كثير ،أبي الفداء إسماعيل ابن كثير الدمشقي: اختصار وتحقيق محمد علي الصابوني ، ألمانيا الغربية ، ١٣٩٦هـ.

(٦) (ابن منصور وبزواية) ، عبدالله بن منصور وعبدالحكيم بزوايـة : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في التنظيمات المؤسسية للشركات ، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي ، ٩-١١ سبتمبر ٢٠١٣ ، تركيا.

(٧) (أوزاك)، علي أوزاك:إدارة الأوقاف الإسلامية في المجتمع المعاصر في

تركيا، سلسلة ندوات الحوار بين المسلمين، مؤسسة آل البيت ومؤسسة الخوئي الخيرية، لندن ، ١٤١٧هـ(١٩٩٦م).

(٨) (أبو زهرة) ، محمد أبوزهرة: محاضرات في الوقف، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٣٩١هـ (١٩٧١م).

(٩) (أبو عبيد) ، أبو عبيد القاسم بن سلام : كتاب الأموال، دار الشروق، القاهرة، ١٤٠٩هـ (١٩٧٩ م).

(١٠) (أبوغدة وشحاتة)،عبدالستار أبو غدة وحسين حسين شحاتة: الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ١٩٩٨م.

(١١) (احمد عاشور) ، أحمد صقر عاشور ، قياس و دراسة الفساد في الدول العربية ، في كتاب مؤشرات الفساد في الأقطار العربية :إشكاليات القياس والمنهجية ، المنظمة العربية لمكافحة الفساد ، بيروت ، ٢٠١٠م.

(١٢) (إسماعيل) ، عبدالجواد ناصر إسماعيل: الوظائف الادارية بمؤسسات الوقف المصرية في عهد الدولة العثمانية : دراسة وثائقية ، بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الاقتصادي للمسلمين – جامعة الازهر، القاهرة ١٤١٨هـ -١٩٩٨م.

(١٣) (إمام)، محمد كمال الدين إمام :الوصايا والاوقاف في الفقة الاسلامي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،الاسكندرية، ١٤١٦هـ (١٩٩٦م).

(١٤) (أمين)، محمد محمد أمين: الأوقاف والحياة الاجتماعية في مصر ٦٤٨-

٩٢٣هـ (١٢٥٠-١٥١٧ م): دراسة تاريخية وثائقية، دار النهضة العربية، القاهرة، (١٩٨٠م).

(١٥) (البار) ، عدنان أحمد البار ، دور الهيئة العامة لتنظيم الأوقاف في حوكمة الأوقاف ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنظيم الأوقاف ، الرياض ، ١٤٣٥هـ (٢٠١٣م).

(١٦) (باقادر) ، أبوبكر أحمد باقادر :تحولات علاقات الوقف بمؤسسات المجتمع المدني في بلدان شبه الجزيرة العربية، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في بلدان شبه الجزيرة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت ، بيروت ، ٢٠٠٣م.

(١٧) (بحر العلوم)، محمد بحر العلوم: الوقف في العراق تاريخيا وإداريا ، سلسلة ندوات الحوار بين المسلمين، مؤسسة آل البيت ومؤسسة الخوئي الخيرية، لندن، ١٤١٧هـ (١٩٩٦م).

(١٨) (البراء)، يحيى ولد البراء: ضوابط صرف ريع الأوقاف الخيرية وقواعد ترتيب أوليات الصرف، في أبحاث منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع المنعقد في المغرب، الأمانة العامة للأوقاف، ١٤٣٠هـ (٢٠٠٩م).

(١٩) (بن بيه) عبدالله بن بيه: مشمولات أجرة الناظر المعاصرة، في أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول،الأمانة العامة للأوقاف،دولة الكويت،١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م).

(٢٠) (البوسعيدي)، موسى بن خميس بن محمد البوسعيدي: الشخصية الاعتبارية للوقف، ١٤٢٢هـ (٢٠٠٢م).

(٢١) (بوسلمة) ، حكيمة بوسلمة : أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، الجزائر.

(٢٢) (بيشوتو)، أوتافيو بيشوتو: دور الأخلاقيات في الإدارة العامة: مثال سنغافورة، منتدي البحوث الاقتصادية للدول العربية وإيران وتركيا، المجلد الثالث، العدد الثاني، ١٩٩٦م.

(٢٣) (تهامي) ، عز الدين فكري تهامي ، حوكمة المؤسسات الوقفية ، بحث مقدم إلى الندوة الدولية في التمويل الإسلامي : الوقف الخيري والتعليم الجامعي ، القاهرة ، ٢٣-٢٤ إبريل ٢٠١٢م.

(٢٤) (الجامع)، ناصر الدين الالباني، صحيح الجامع الصغير، المكتب الإسلامي، بيروت، ١٣٩٩هـ (١٩٧٩).

(٢٥) (حاشية الدسوقي)، شمس الدين الشيخ محمد عرفة الدسوقي:حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، دار إحياء الكتب العربي، القاهرة، مصر.

(٢٦) (حاكي)، عبدالرحمن حاكي: الإستثمار في وقف برونای دار السلام، من أبحاث مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، ٤-٦ فبراير ٢٠٠٨، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

(٢٧) (حركات)، إبراهيم حركات: النشاط الاقتصادي الإسلامي في العصر الوسيط، مكتبة افريقيا الشرق، الدار البيضاء، ١٩٩٦م.

(٢٨) (الحكم الجيد)، البنك الدولي، تقرير عن الحكم الجيد لأجل التنمية في دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا: تحسين المساواة و المساءلة، ٢٠٠٣م.

(٢٩) (الحنبلي)، شاكر بك الحنبلي: موجز في أحكام الوقف، مكتبة الاعتماد، دمشق، ١٣٤٨هـ.

(٣٠) (الخصاف)، أبوبكر أحمد عمر الشيباني المعروف بالخصاف: كتاب أحكام الأوقاف، ط١، ديوان عموم الأوقاف المصرية، مصر ١٣٢٢هـ (١٩٠٢م).

(٣١) (خطط الشام)، محمد كرد علي: خطط الشام، مكتبة النوري، دمشق، ١٤٠٣هـ (١٩٨٣م).

(٣٢) (خفاجي)، ريهام أحمد خفاجي:أوقاف النساء:نماذج لمشاركة المرأة في النهضة الحضارية دراسة للحالة المصرية في النصف الأول من القرن العشرين، مجلة أوقاف، العدد الرابع، السنة الثالثة ، ربيع الأول ١٤٢٤هـ (مايو٢٠٠٣م).

(٣٣) (الخوجة)، محمد الحبيب الخوجة: لمحة عن الوقف والتنمية في الماضي والحاضر، في سلسلة ندوات الحوار بين المسلمين، مؤسسة آل البيت ومؤسسة الخوئي الخيرية، لندن ١٤١٧هـ (١٩٩٦م).

(٣٤) (دفتردار)، هشام دفتردار : تنمية وتطوير الأوقاف بإعتباره قطاعاً اقتصاديا ، في كتاب الاستثمارات الوقفية ، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر في دبي ، دبي، ٢٠٠٨ م .

(٣٥) (الدوري)، عبدالعزيز الدوري : تاريخ العراق الاقتصادي في القرن الرابع الهجري، ط٣، بيروت – مركز دراسات الوحدة العربية ، ١٩٩٥م.

(٣٦) (الدوري-١)، عبدالعزيز الدوري: دور الوقف في التنمية ، سلسلة ندوات الحوار بين المسلمين، مؤسسة آل البيت ومؤسسة الخوئي الخيرية ، لندن ١٤١٧هـ (١٩٩٦م).

(٣٧) (ذو الكفل)، ذو الكفل بن حسن: استثمار أراضي الوقف كأداة لتطوير اقتصاد المسلمين في ماليزيا، من أبحاث مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، ٤-٦ فبراير ٢٠٠٨، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

(٣٨) (رزق)، هدي رزق: المسؤلية الاجتماعية وحوكمة الشركات، في كتاب دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، المنظمة العربية لمكافحة الفساد،المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت،٢٠١٣ م.

(٣٩) (الرويعي) ، عوض بن سلامة الرحيلي الرويعي : لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات:حالة السعودية ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، م ٢٢ ، ع ١.

(٤٠) (زاركون)، تييري زاركون: الوقف والطرق الصوفية في العصر الحديث، مجلة الاجتهاد، العدد ٣٦ ، السنة التاسعة، ١٤١٨هـ (١٩٩٧م).

(٤١) (الزرقاء)، مصطفى الزرقاء: أحكام الأوقاف (الجزء الأول)، دار عمار، عمان-الأردن، ١٤١٨هـ (١٩٩٧م).

(٤٢) (السامرائي)، حسام الدين السامرائي:المؤسسات الإدارة في الدولة العباسية خلال فترة ٢٤٧-٣٣٤هـ/ ٨٦١-٩٤٥م، دار الفكر العربي، ط٢، ١٩٨٣م.

(٤٣) (سلطان العلماء)، محمد عبدالرحيم سلطان العلماء: التقاضي في دعاوي الوقف ومنازعاته، في أبحاث منتدى قضايا الوقف الفقهية الثالث، الأمانة العامة للأوقاف، ١٤٢٨هـ (٢٠٠٧م).

(٤٤) (السيد)، عبدالملك أحمد السيد : الدور الاجتماعي للوقف، من إدارة وتنمية ممتلكات الأوقاف، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة ١٤١٥هـ(١٩٩٤م).

(٤٥) (الإسعاف) برهان الدين إبراهيم بن موسى الطرابلسي: الإسعاف في أحكام الأوقاف، دار الرائد العربية، بيروت، لبنان.

(٤٦) (السعد والعمري)، أحمد محمد السعد ومحمد علي العمري:الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، من سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف (١٩٩٩م)، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م).

(٤٧) (السعدي)، عبدالرحمن بن ناصر السعدي : تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ، جمعية احياء التراث الإسلامي ، الطبعة الخامسة ، ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م) ، الكويت.

(٤٨) (الشاعر) ، سمير الشاعر : الحوكمة في مؤسسات الأوقاف ، بحث مقدم إلى ملتقى تنظيم الأوقاف (٢٠١٣م – ١٤٣٥) ، الرياض.

(٤٩) (شحاتة)، حسين حسين شحاتة: استثمار أموال الوقف، مجلة أوقاف، السنة الثالثة، العدد ٦، ربيع الآخر ١٤٢٥هـ (يونيو ٢٠٠٤م).

(٥٠) (شحاتة-١)، حسين حسين شحاتة: استثمار أموال الوقف، في أعمال

منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م).

(٥١) (الشطي)، إسماعيل الشطي: الديمقراطية كآلية لمكافحة الفساد والتمكين للحكم الصالح، في كتاب ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٦ م.

(٥٢) (الشمري والعتيبي)، بندر بن رجاء الشمري وموسي بن جرمان العتيبي: الأطر القانونية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة العربية السعودية، ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨ م).

(٥٣) (شمية)، شمية عبدالكريم: إدارة تنمية الوقف المعاصر في سنغافورة، تحديات وتوقعات، في أبحاث مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، في أبحاث مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، ٤-٦ فبراير ٢٠٠٨، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

(٥٤) (صحيح الأدب) ، محمد ناصر الدين الألباني ، صحيح الأدب المفرد للإمام البخاري ، مكتبة الدليل ، الجبيل ، المملكة العربية السعودية ، ١٤١٨هـ (١٩٩٧م).

(٥٥) (الصلاحات)، سامي محمد الصلاحات: التجربة الوقفية لدولة الأمارات العربية المتحدة: إمارة الشارقة نموذجاً (١٩٩٦-٢٠٠٢م)، مجلة أوقاف، العدد ٥، السنة الثالثة، شعبان ١٤٢٤هـ (أكتوبر ٢٠٠٣م).

(٥٦) (الصلاحات -١)، سامي محمد الصلاحات: الاستثمار الوقفي:تفعيل صيغ التمويل لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر بإمارة دبي، ، في كتاب

الاستثمارات الوقفية ، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر في دبي، ، دبي، ٢٠٠٨م .

(٥٧) (الطبري) ، ابن جرير الطبري: جامع البيان في تأويل أي القرآن ، دار الفكر ، بيروت ، ١٤٢٠هـ (١٩٩٩م).

(٥٨) (عارف)، نصر محمد عارف: البناء المؤسسي للوقف في بلدان وادي النيل، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت، ٢٠٠٣م.

(٥٩) (عاشور)، سعيد عبدالفتاح عاشور : مصر والشام في عصر الأيوبيين والمماليك ، دار النهضة العربية، بيروت ، بدون تاريخ.

(٦٠) (العاني)، عبدالقهار داود العاني: العوامل التي أدت إلى تدهور الوقف عبر التاريخ الإسلامي، بحث مقدم إلى مؤتمر الأوقاف الأول، مكة المكرمة، ١٤٢٢هـ.

(٦١) (عبدالكريم)، إبراهيم عبدالكريم: الأوقاف الإسلامية في فلسطين (المحددات العامة والأصول التاريخية)، مجلة أوقاف، السنة الثالثة، العدد السادس، ربيع الأول ١٤٢٥هـ (يونيو٢٠٠٤م).

(٦٢) (عبدالله)، طارق عبدالله : الدولة والقطاع الوقفي في القرن الحادي والعشرين من الوصاية عليه إلى الشراكة معه، في كتاب الاستثمارات الوقفية ، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر في دبي، ، دبي، ٢٠٠٨م .

(٦٣) (العكش)، محمد بن أحمد العكش: الشخصية الاعتبارية للوقف، مجلة أوقاف، السنة الأولى، العدد ١، شعبات ١٤٢٢هـ (نوفمبر ٢٠٠١م).

(٦٤) (العكش-١)، محمد بن أحمد العكش: تجربة الأوقاف في المملكة العربية السعودية، مجلة أوقاف، السنة الثالثة، العدد ٤، ربيع الأول ١٤٢٤هـ (مايو ٢٠٠٣م).

(٦٥) (العمار)، عبدالله بن موسى العمار:استثمار أموال الوقف، في أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول،الأمانة العامة للأوقاف،دولة الكويت،١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م).

(٦٦) (العمر)، فؤاد عبدالله العمر: إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية، سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف (١٩٩٩)، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ١٤٢١هـ (٢٠٠٠م).

(٦٧) (العمر-١) فؤاد عبدالله العمر: التحديات التي تواجه مؤسسة الوقف وتحسين البناء المؤسسي لمواجهتها، تجربة الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت، مجلة أوقاف، العدد ٥، السنة الثالثة، شعبان ١٤٢٤هـ(أكتوبر ٢٠٠٣م).

(٦٨) (العمر-٢) فؤاد عبدالله العمر: البناء المؤسسي للوقف في بلدان شبه الجزيرة العربية، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت ٢٠٠٣م.

(٦٩) (العمر-٣) فؤاد عبدالله العمر : أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، بحث رقم ٥٢، جدة – المملكة العربية السعودية، ١٤١٩هـ (١٩٩٩م).

(٧٠) (العمر -٤) فؤاد عبدالله العمر: فؤاد عبدالله العمر: دراسة حول تحديد رأس مال مؤسسة الوقف ومؤشرات كفايته وكفاءته، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ورقة بحث، جدة – المملكة العربية السعودية، ١٤٣٤هـ (٢٠١٣م).

(٧١) (العنقري)، عبدالله بن عبدالعزيز العنقري:حاشية الروض المربع شرح زاد المستنقع، مكتبة الرياض الحديثة، الرياض، ١٣٩٠هـ.

(٧٢) (غانم)، إبراهيم البيومي غانم: الأوقاف والسياسة في مصر، دار الشروق، القاهرة، ط ١ ، ١٤١٩هـ (١٩٩٨م).

(٧٣) (غانم-١)، إبراهيم البيومي غانم: التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوقف العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت، ٢٠٠٣م.

(٧٤) (فتح الباري) أحمد بن علي بن حجر العسقلاني: فتح الباري بشرح صحيح البخاري، المطبعة السلفية، القاهرة، بدون تاريخ.

(٧٥) (الفتوحي)، تقي الدين محمد بن أحمد الفتوحي الحنبلي المصري الشهير بابن النجار: منتهى الإرادات في جمع المقنع مع التنقيح وزيادات، عالم الكتب، بدون تاريخ.

(٧٦) (الفزيع)، أنور أحمد الفزيع : الحماية المدينة للوقف، مجلة الحقوق (جامعة الكويت)، السنة الثالثة والعشرون، العدد الثاني، ربيع الأول ١٤٢٠هـ (يونيو ١٩٩٩م).

(٧٧) (الفيروز آبادي)، مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي ، بصائر التميز في لطائف الكتاب العزيز، ، المكتبة العلمية ، بيروت، بدون تاريخ.

(٧٨) (قباني)، مروان قباني: تحولات علاقات الوقف بمؤسسات المجتمع المدني في بلدان الهلال الخصيب، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت، ٢٠٠٣م.

(٧٩) (قحف)، منذر قحف: الوقف في المجتمع الإسلامي المعاصر، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، قطر، ١٤١٩هـ (١٩٩٨م).

(٨٠) (قحف-١)، منذر قحف: تمويل تنمية أموال الأوقاف، بحث مقدم إلى ندوة تطوير الأوقاف الإسلامية وتنميتها، البنك الإسلامي للتنمية، نواكشوط، ١٤١٨هـ (١٩٩٧م).

(٨١) (قحف-٢)، منذر قحف: التكوين الاقتصادي للوقف في بلدان الهلال الخصيب، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت، ٢٠٠٣م.

(٨٢) (قدري باشا)، محمد قدري باشا، قانون العدل والانصاف في القضاء على مشكلات الأوقاف، دار السلام للطباعة والنشر، ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦ م).

(٨٣) (القرطبي) ، أبي عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي ، الجامع لأحكام القرآن ، مكتبة الصفا ، القاهرة ، ١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م).

(٨٤) (القره داغي) علي محي الدين القره داغي: تنمية موارد الوقف والحفاظ عليها (دراسة مقارنة)، مجلة أوقاف العدد ٧، السنة الرابعة، شوال ١٤٢٥هـ (نوفمبر٢٠٠٤م).

(٨٥) (القلقشندي) ، أبي عباس أحمد بن علي القلقشندي: صحيح الأعشى في صناعة الإنشاء، وزارة الثقافة والإرشاد القومي، جمهورية مصر العربية ، ١٩٦٣م.

(٨٦) (كادفمان) ، دانييل كادفمان ، الخرافات والحقائق المرتبطة بإدارة الحكم الفاسد ، في كتاب المشاريع الدولية لمكافحة الفساد والدعوة للإصلاح السياسي والإقتصادي في الأقطار العربية ، بحوث ومناقشات الندوة ، بيروت ، ١٤٢٧هـ (٢٠٠٦م).

(٨٧) (كريم)،حسن كريم، مفهوم الحكم الصالح، في كتاب ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ٢٠٠٦ م.

(٨٨) (الكندي)، أبوعمر بن يوسف الكندي: كتاب الولاة وكتاب القضاة ، مطبعة الآباء اليسوعيين، بيروت، ١٩٠٨م.

(٨٩) (الماوردي) ، أبو الحسن علي بن محمد الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات المدنية، الكويت ، دار قتيبة ، ١٩٨٩م.

(٩٠) (المزيني)، إبراهيم بن محمد الحمد المزيني: الوقف وأثره في تشييد بنية

الحضارة الإسلامية، من أبحاث ندوة المكتبات الوقفية في المملكة العربية السعوديه – المدنية المنورة، ١٤٢٠هـ/ ١٩٩٩م.

(٩١) (مسدور ومنصوري) فارس مسدور وكمال منصوري:الأوقاف الجزائرية: نظرة في الماضي والحاضر، مجلة أوقاف، العدد ١٥، السنة الثامنة، ذو القعدة ١٤٢٩هـ (نوفمبر ٢٠٠٨م).

(٩٢) (مشعل) ، عبدالباري مشعل : تحديات ومعوقات حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر التاسع للهيئات الشرعية – هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسات المالية الإسلامية ، ٢٦-٢٧ مايو ٢٠١٠م.

(٩٣) (المصطلحات الوقفية)، محمد كل عتيقي وعزالدين توني وخالد شعيب: المصطلحات الوقفية، الصندوق الوقفي للثقافة والفكر، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ١٤١٧هـ (١٩٩٦م).

(٩٤) (المقنع)، موفق الدين عبدالله بن قدامة المقدسي، المقنع في فقة أمام السنة أحمد بن حنبل، الطبعة الثالثة، ١٣٩٣هـ.

(٩٥) (معيار ٣٣)، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية : المعيار الشرعي رقم ٣٣ عن الوقف، ١٤٢٩هـ (٢٠٠٨م).

(٩٦) (مغلي) محمد بشير مغلي: التكوين الاقتصادي للوقف في بلدان المغرب العربي، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت، ٢٠٠٣م.

(٩٧) (المغني)، موفق الدين عبدالله بن قدامة المقدسي: المغني، دار عالم الكتب، الرياض، ١٤١٩هـ (١٩٩٩م).

(٩٨) (مغني المحتاج)،محمد الخطيب الشربيني:مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، دار الكتب العلمية،بيروت،١٤١٥هـ (١٩٩٤م).

(٩٩) (الموسوعة الفقهية)، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية: الموسوعة الفقهية، دولة الكويت، ١٤١٤هـ (١٩٩٤م).

(١٠٠) (المنتدى الأول) أبحاث منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول المنعقد في دولة الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ١٤٢٤هـ (٢٠٠٣م).

(١٠١) (الميمان)، ناصر بن عبدالله الميمان: وقف النقود والأوراق المالية وأحكامه في الشريعة الإسلامية، في أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، المنعقد في الكويت ١٤٢٦هـ (٢٠٠٥م)، الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت.

(١٠٢) (النشمي) عجيل جاسم النشمي: مشمولات أجرة الناظر المعاصرة، من أبحاث منتدي قضايا الوقف الفقهية الأول، الأمانة العامة للأوقاف، دولة الكويت، ١٤٢٥هـ (٢٠٠٥م).

(١٠٣) (الونشريسي)، أحمد بن يحيى الونشريسي: المعيار المعرب والجامع المغرب عن فتاوي علماء إفريقيا والأندلس والمغرب، دار الغرب الإسلامي، بيروت ١٤٠١هـ (١٩٨١م).

(١٠٤) (هاشم)، محمد علي هاشم: شركة الوقف-التجربة الماليزية في بناء الأعمال المستديمة للمسلمين، في كتاب دور الأوقاف في دعم المشاريع الصغيرة

والمتوسطة، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر في دبي، ، دبي، ٢٠١٠م.

(١٠٥) (الياسين)، عبدالعزيز الياسين: الحوكمة الحكومية والآثار المؤسسية المترتبة على تطبيقها في الأجهزة الحكومية، دولة الكويت،٢٠١٣ م.

(١٠٦) (يكن)، زهدي يكن: الوقف في الشريعة والقانون، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ١٣٨٨هـ.

المراجع باللغة الانكليزية:

١٠٧- Al Habshi,S.(١٩٩٨), "Waqaf Management In Malaysia", Paper presented at the International Seminar on Awaqaf and Economic Development ,IRIT/IDB,IKIM and BIRT, ٢-٤ March ١٩٩٨,Kuala Lumpur.

١٠٨- (Ard & Berg) Ard, Laura and Berg, Alexander, Bank Governance: Lessons from the Financial Crisis, IFC public Policy Journal,

١٠٩- (Bhatti & Bhatti) Bhatti,Maria and M. Ishaq Bhatti, Toward Understanding Islamic Corporate Governance Issues in Islamic Finance, Asian Politics and Policy, Vol. ٢, Issue: ٢, Jan / March ٢٠١٠.

١١٠- (Charity C.) Charity Commission for Northern Ireland ,A thematic report from the Charity Commission for Northern Ireland, July ٢٠١٣.

١١١- (CIPFA & IFAC), CIPFA & IFAC, International Framework: Good Governance in the Public Sector: Supplement, July ٢٠١٤.

١١٢- (Cizakca), Murat Cizakca, (١٩٩٥),"Cash Waqfs of Bursa, ١٥٨٥-١٨٢٣", Journal of Economic and Social History of the Orient.

١١٣- (Cizakca-١), Murat Cizakca (١٩٩٨), "Awaqaf in History and Implications for Modern Islamic Economics", Islamic Economic Studies, Vol.٦, No.١ ,November,١٩٩٨.

١١٤- (Cizakca-٢), Murat Cizakca (٢٠٠٠)" Latest Development in the Western non-profit Sector and Implication for Islamic Waqaf", Fourth International Conference on Islamic Economics and Banking, August ١٣-١٥ ٢٠٠٠, Loughborougha University, England.

١١٥- (Cooper) Cooper, T (ed) (١٩٩٤),"Handbook of Administrative Ethics" New York, Marcel Dekker.

١١٦- (Durst & Newell) Durst, Samantha and Newell, Charldean, (Summer ٢٠٠٠)," The Who, Why, and How of Reinvention in Nonprofit Organization" Nonprofit Management & Leadership, Vol. ١١.

١١٧- (Elson et al) Elson, Raymond, O'Callaghan, Susanne, & Walker, John P., Corporate governance in religious organizations: a study of current practices in the local church, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Jan, ٢٠٠٧, Volume: ١١, Issue: ١.

١١٨- (Fremont-Smith & Kosaras), Fremont-Smith ,Narion , Kosaras, Andras, Wrongdoing by Officers and Directors of Charities: A Survey of Press Reports ١٩٩٥-٢٠٠٢, The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government, Harvard University, Working paper No. ٢٠,Septemper ٢٠٠٣.

١١٩- (Hawkamah & IFC), Hawkamah & IFC ,A Corporate Governance survey of listed Companies and banks Across the Middle east & North Africa, ٢٠٠٨.

١٢٠- (Grais & Pellegrini) Grais, Wafik and Pellegrini, Matteo, Corporate Governance in Institutions Offering Islamic Financial Service :Issues and Options, World Bank Policy Research Working Paper ٤٠٥٢, November ٢٠٠٦.

١٢١- (Ibrahim et al) Ibrahim ,Siti Sara, Norajila Che Man, and Abd Halim Mohd Noor, FRAUD: AN ISLAMIC PERSPECTIVE,

The ٥th International Conference on Financial Criminology.

١٢٢- (ICFC) :Global Trends in Financial Crimes in the New Economies",٢٠١٣.

١٢٣- (IFC,٢٠٠٩)International Finance corporation, Summary of policies to improve Corporate Governance in Banks in the Middle east and North Africa, Working paper No.٦٢٩٩٧,٢٠٠٩.

١٢٤- (IFC,٢٠١١),International Finance Corporation, Track Record: Lessons from IFC'S Corporate Governance Experience, ٢٠١١.

١٢٥- (IFC,٢٠١٢)International Finance corporation, Corporate Governance Success Stories ,IFC Advisory services in the Middle east and North Africa,, Working paper No.٧٣١٦١, ٢٠١٢.

١٢٦- (IFSB), Islamic Financial Services Board, Guiding Principles on Corporate Governance for Institutions Offering only Islamic Financial Services(Excluding Islamic insurance (Takaful) Institutions and Islamic Mutual funds, December ٢٠٠٦ .

١٢٧- (Ihsan et al) Ihsan, H., Ayedh, A.M. and Shahul H, M.I. (٢٠٠٦).

١٢٨- Towards the betterment in management and transparency of waqf institutions: lessons from the charity commission. Al-Risalah, Vol. ٦.

١٢٩- (Ihsan & Adnan) Ihsan, H.,and Adnan ,M. (٢٠٠٩) Waqf Accounting and The Construction of Accountability. Waqf Laws and Management Conference, International Islamic University, Malaysia.

١٣٠- (Kasim et al) Kasim,Nawal, Sheila Nuna Hatay, and Syed Salman, Conceptual Framework for Shariah Corporate Governance with Special Focus on Islamic Capital Market, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. ٤, No. ٥ October ٢٠١٣.

١٣١- (Keraudren), Keraudren, Philippe,(١٩٩٤) "The Introduction of Performance Related Pay in the British Civil Service (١٩٨٢-٨٨): a Cultural Perspective", International Review of administrative Sciences, Vol. ٦٠.

١٣٢- (Kuran) ,Kuran,Timur, Institutional Roots of Authoritarian Rule in The Middle east: Political Legacies of the Waqf, Version ٣ Feb. ٢٠١٣.

١٣٣- (Liew), Liew, Pickkun, Corporate Governance Reform in

Malaysia: The Key Leading Player's Perspective, Corporate Governance: An International Review, Vol. ١٥,٢٠٠٧.

١٣٤- (Lewis) Mervyn K. Lewis , Islamic Corporate Governance , Review of Islamic Economics, Vol. ٩, No. ١, ٢٠٠٥.

١٣٥- (Lyons et al), Mark Lyons, Andrea North-Samardzic and , Augus young, "Capital Access of Non Profit Organized", Agenda, Vol. ١٤, No. ٢, ٢٠٠٧.

١٣٦- OECD, OECD Principles of Corporate Governance, ٢٠٠٤.

١٣٧- (Ramli & Muhamed), Ramli, Nathasa, Nurul Muhamed, Good Governance Framework for Corporate Waqf: Toward Accountability Enhancement, Proceeding of world Universities Islamic Philanthropy Conference ,٢٠١٣ .

١٣٨- (Singam) Singam, Kamini, " Corporate Governance in Malaysia" , Bond Law Review, Vol. ١٥, Issue ١ ٢٠٠٣.

١٣٩- (SORP ٢٠٠٥), The Charity Commission- UK, Accounting and reporting by charities - Statement of Recommended Practice, ٢٠٠٥

١٤٠- (World Bank), World Bank, Bank Governance: Lessons from the Financial Crisis, note ١٣ (٥٣٧٧١),March ٢٠١٠.

فهرس الموضوعات

الموضـــــــوع	الصفحة
الفصل الأول: مقدمة الدراسة ومنهجها	٥
الفصل الثاني: تحليل اتجاهات الحوكمة في الإسلام و في إدارة الأوقاف	٣٩
الفصل الثالث: تطور اتجاهات الحوكمة ومجالاتها في العالم في العصر الحديث بما فيها حوكمة المؤسسات	٩٩
الفصل الرابع: واقع تطبيق قواعد الحوكمة في بعض مؤسسات الوقف وتحليل بعض فوائدها	١٣٧
الفصل الخامس: المكونات الأساسية للحوكمة في مؤسسة الوقف	٢٠١
الفصل السادس: تفصيل القواعد المقترحة لتطبيق الحوكمة في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية	٢٤١
الفصل السابع: النتائج والتوصيات	٢٩٥
فهرس المصادر و المراجع	٣٠٩
فهرس الموضـــــــوعات	٣٣١