



الذويان الخيرية
ALDOWAYAN CHARITY



سلسلة الدراسات
الوقفية المعرفية 03

الريادة الوقفية



د. سامي محمد الصلاحات

حقوق النسخ محفوظة



الريادة الوقفية

دراسات في رصيد المؤسسة الوقفية في
مجال الشراكات والتقنيات والتمويل



المعهد الدولي للوقف الاسلامي
International Institute of Islamic Waqf

- iiiw -

1445 هـ / 2024 م

جميع الحقوق محفوظة

الضويان الخيرية
ALDOWAYAN CHARITY



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله ذي الكرم والفضل، والصلاة والسلام على أشرف الرسل، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه، أما بعد:
فإننا في مؤسسة علي بن عبد العزيز الضويان الخيرية، نسعى على نشر العلم والمعرفة وتبني المشاريع المعرفية التي تساهم في تعزيز قدرات القطاع الوقفي ورفع مستوى كفاءة منظماتها وعاملينا لأن حضورها يبقى وأثرها يمتد وتحقيقاً لرؤيتنا بأن نكون "نموذجاً فاعلاً في المنح وفي تعظيم الأثر".

ومن خلال شراكتنا مع المعهد الدولي للوقف الإسلامي التي تحرص دوماً في مبادراتها على نشر المعارف التخصصية في القطاع الوقفي نسعد برعاية كتاب "الريادة الوقفية".

راجين من الله عز وجل أن يساهم هذا الكتاب في إثراء المكتبة الوقفية، ورافداً للفجوات المعرفية، ومطوراً للممارسات والمنهجيات العملية نحو احترافية فاعلة وذو كفاءة، وأن يصبح علماً ينتفع به العاملون في القطاع الوقفي ويحقق الأثر في منظماتهم الوقفية.

مؤسسة علي بن عبدالعزيز الضويان الخيرية

الصفحة	الموضوع
1	الإهداء
2	المقدمة
8	الباب الأول: الشراكات والتحالفات المؤسسية في عمل الأوقاف المؤسسي
9	الفصل الأول: الريادة الوقفية
9	المبحث الأول: الريادة الوقفية، التعريف والمحددات
10	1.1 مصطلح الريادة
13	1.2 مصطلح الوقف
13	1.3 مفهوم الريادة الوقفية
14	1.4 المحددات العامة للريادة الوقفية
21	المبحث الثاني: معالم الريادة الوقفية
22	1.1 إطار كلي يجمع الأخلاق والمصلحة معا
23	1.2 صورة للمنفعة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية معا
26	1.3 استراتيجيات الاستثمار الأمثل للوقف:
34	1.4 التخصصية والسمعة المؤسسية
37	1.5 الابتكار في صور الوقف ومصارفه متجدد
41	1.6 الدعم الحكومي والحماية القانونية للوقف
43	1.7 تحقق الموارد البشرية المؤهلة
44	1.8 القدرة على تجاوز الأزمات
50	الفصل الثاني: دور البيئة الخارجية في تطوير الوقف في المجتمعات، مالميزيا نموذجاً.
50	التوطئة
51	المبحث الأول: مدخل حول أثر البيئة الخارجية الخاصة والعامة على الأداء الوقفي المؤسسي
52	2.1 البيئة الخارجية العامة للمؤسسة الوقفية
56	2.2 البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة الوقفية
57	المبحث الثاني: التجربة الماليزية في تطوير الوقف من خلال دعم البيئة الخارجية لها
59	2.1 المجال السياسي
62	2.2 المجال الاقتصادي
66	2.3 المجال الاجتماعي
68	2.4 المجال التعليمي
69	2.5 المجال الصحي

الفصل الثالث: مناهج تأسيس وتسجيل الكيانات الوقفية في الدول الإسلامية

التوطئة

المبحث الأول: عملية التسجيل من أعقد عمليات الوقف الرئيسية**المبحث الثاني:** مناهج تسجيل الوقف في العالم الإسلامي

خلاصة الدراسة المقارنة

الباب الثاني: التمويل والاستدامة المالية للمؤسسة الوقفية**الفصل الرابع: تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام، الشركة الوقفية نموذجاً**

التوطئة

المبحث الأول: معايير تشكيل الشركة الوقفية ضمن القوانين المتاحة

1. مفهوم الشركة الوقفية

الشركة

تعريف الشركة الوقفية

الفرق بين الشركة الوقفية والصندوق الوقفي

2. أركان الوقف في الشركة الوقفية

3. كيفية تأسيس الشركة الوقفية؟

4. أنواع الشركات الوقفية

4.1 الشركة الوقفية المساهمة

4.2 الشركة الوقفية ذات المسؤولية المحدودة

5. الفروقات بين الشركة الوقفية والشركة التجارية

6. علاقة المساهمين وغير المساهمين بالشركة الوقفية:

أ. الاستفادة من ريع الوقف النقدي للشركة.

ب. الاستفادة من الخدمات التي توفرها الشركة.

المبحث الثاني: النظارة بالشركة الوقفية وعلاقتها بمجلس الإدارة والجمعية العمومية

4.1 وجوب التوافق على النظارة بين الشركاء

4.2 موقع النظارة في الشركة الوقفية

4.3 النظارة على أصول الشركة الوقفية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها.

4.4 علاقة الشركة الوقفية بقانون الشركات العام وبقانون الشركات غير الربحية.

المبحث الثالث: المعالجة المحاسبية لأصول الشركة بين الاستبدال والتصفية

4.1 تطبيق الأصول المحاسبية على موجودات الشركة الوقفية ومطلوباتها.

4.2 معالجة الخسارة في أصول الشركة الوقفية.

4.3 تصفية الشركة الوقفية وأثره على صفة الأصول الموقوفة.

71

73

73

74

79

94

97

98

98

99

99

99

101

101

102

107

109

110

111

111

113

115

119

121

121

122

123

126

128

130

134

137

140

4.4 مسوغات إنهاء وقفية الشركة.

142

4.5 مسوغات إبدال أو استبدال الأصول الموقوفة

153

الفصل الخامس: معايير الاستدامة المالية للمؤسسات الوقفية، أوقاف جامعة هارفارد نموذجاً

153

التوطئة

157

المبحث الأول: أبرز مؤشرات السلامة المالية للجهات الوقفية

160

5.1 العائد على الأصول

162

5.2 إدارة المخاطر

164

5.3 الموازنة ما بين الصرف والريع

166

5.4 الإفصاح والشفافية

167

5.5 كفاءة جهاز الرقابة الداخلية على قياس البيانات المالية

170

المبحث الثاني: أوقاف جامعة هارفارد كنموذج لسلامة الاستدامة المالية

173

5.1 العائد على الأصول

175

5.2 إدارة المخاطر

177

5.3 الموازنة ما بين الصرف والريع

179

5.4 الإفصاح والشفافية

181

5.5 كفاءة جهاز الرقابة الداخلية على قياس البيانات المالية

183

الفصل السادس: الوقف والتنمية المستدامة، تجربة عبد الحميد أبو سليمان نموذجاً

184

المبحث الأول: علاقة الوقف بالتنمية المستدامة

191

المبحث الثاني: النظرة والممارسة ومعالم التنمية عند أبي سليمان.

191

6.1 الندوة العالمية للشباب الإسلامي في السعودية [WAMY]

192

6.2 المعهد العالمي للفكر الإسلامي في الولايات المتحدة IIIT

193

6.3 الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا IUM

200

الباب الثالث: دور تقنيات التمويل في تطوير الكفاءة الاستثمارية للمؤسسة الوقفية

201

الفصل السابع: التقنيات الحديثة في تمويل مشاريع الأوقاف، منصات التمويل الجماعي نموذجاً

201

التوطئة

202

المبحث الأول: مدخل نحو عمل منصة التمويل الجماعي وأشكالها المستخدمة

203

7.1 تعريف بتقنية منصة التمويل الجماعي

204

7.2 أشكال التمويل الجماعي

205

7.3 الملاحظات المنهجية على تقنية منصة التمويل الجماعي

208

7.4 نقاط القوة والضعف لاستخدام منصة التمويل الجماعي

209

المبحث الثاني: التكيف الشرعي لتطبيق منصة التمويل الجماعي في أعمال مؤسسة الأوقاف

209

7.1 الوقف الجماعي إطار تمويلي فاعل للوقف

210

7.2 مفهوم عمل منصة التمويل الجماعي في مجال المشاريع الوقفية

211	7.3 منصة التمويل الجماعي جزء من الأوقاف الرقمية
212	7.4 منصة التمويل الجماعي تدخل في جميع عمليات الوقف الرئيسية
214	7.5 المساهمون بأموالهم ومنافعهم عبر منصات التمويل الجماعي هم الواقفون
216	7.6 هل يرجع الوقف إلى أصحابه حال فشل المشروع ؟
217	7.7 ملكية المشروع الوقفي خلال استخدام منصة التمويل الجماعي
219	7.8 النظارة تعود للمؤسسة الوقفية وليس لإدارة منصة التمويل الجماعي
220	7.9 ضمان إدارة منصة التمويل الجماعي للمشروع الوقفي
220	7.10 نموذج عمل تطبيقي لإدارة منصة التمويل الجماعي للمشروع الوقفي
223	الفصل الثامن: الوقف وتقنية البلوك تشين، قراءة شرعية في الاستثمار والتمويل
223	التوطئة
224	المبحث الأول: مدخل نحو ماهية تقنية البلوك تشين
225	8.1 تحديد معنى البلوك تشين:
227	8.2 كيفية عمل منهجية البلوك تشين
229	8.3 خصائص تقنية البلوك تشين
231	8.4 تطبيقات منهجية لتقنية البلوك تشين
233	8.5 أبرز الملاحظات المنهجية على تقنية البلوك تشين
234	المبحث الثاني: العلاقة ما بين تقنية البلوك تشين وعمليات الوقف
235	8.1 علاقة البلوك تشين بصيغة التمويل الجماعي
236	8.2 تقاطع تقنية البلوك تشين مع العمليات الرئيسية للوقف
237	8.3 نموذج عملي لتطبيق الوقف ضمن تقنية البلوك تشين
242	المبحث الثالث: التكييف الشرعي لاستخدامات تقنية البلوك تشين في أعمال مؤسسة الأوقاف
242	8.1 تحقق أركان الوقف في تطبيقات البلوك تشين
244	8.2 تحقق كفاءة النظارة على تقنية البلوك تشين
245	8.3 إمكانية تصكيك الأموال الوقفية المتجمعة في البلوك تشين لتمويل الأوقاف
246	8.4 معالم المخاطر الشرعية لتطبيق الوقف ضمن منهجية البلوك تشين
251	النتائج والتوصيات
258	المصادر والمراجع
258	أولاً: المصادر العربية
267	ثانياً: المصادر الإنجليزية
270	ثالثاً: المقابلات

الإهداء

إلي الصديق الصدوق.....

والذي توفى خلال كتابة فصول من هذا
الكتاب....

دكتورنا سامي تيسير سلمان¹.....
صاحب الابتسامة والمبادرة

إليه أهدي هذا العمل، إذ يعود اسم هذا
الكتاب [الريادة الوقفية] إليه،
فهو أول من استخدم هذه العبارة خلال
مسيرتنا المشتركة.

إليه أهدي هذا العمل



د. سامي محمد الصلاحات

¹توفى الدكتور سامي سلمان أبو عمر رحمه الله تعالى يوم الأحد 30 شوال 1441هـ الموافق 21 يونيو 2020م

الحمد لله الواحد القهار، عالم خفيات الأسرار، غافر الخطيئات والأوزار، نحمده لذاته وجميل صفاته، والشكر له على آلائه ونعمائه وكريم عطائه، نحمده حمدا لا نحصي ثناء عليه، هو كما أثنى على نفسه، ونشكره شكرا يليق بنعمه التي لا تحصى بلسان، ولا تحصر بقلم. والصلاة والسلام على رسوله المختار محمد بن عبد الله، عبده ورسوله الذي له في الشرف أعلى مكانة، وفي السؤدد أقصى نهاية، وعلى آله الكرام وأصحابه الهداة الأعلام، صلاة وسلاما يتكرران بتكرار لحظات الأوقات والأزمان، وبعد:

فإن مصطلح الريادة Entrepreneurship من المصطلحات الحديثة التي تشترك العديد من المؤسسات والمنظمات في الدعوة إليها، بل وربطها في رؤاها ورسالتها التنظيمية، وبات اللفظ مما يحفز الآخرين على التسابق إليه، ووصف المنشأة به، حال الفوز والتمكن من تحقيق ما عجز عنه الآخرون.

فالريادة لا شك أنها فن من الفنون، ومن دلالاتها التحفيز بغية الوصول إلى شيء يتسابق حوله الآخرون وهو مشترك لديهم جميعا، وكذلك إلهام الآخرين لغرض إشراكهم في هذا الفن، لأنهم سوف يتطلعون رغبة للدخول والمشاركة في هذا الفن بمختلف مجالاته، ولهذا يتحقق هذا الوصف في الفائز، - سواء أكان فردا أو مؤسسة، - شرط أن يكون خاضعا لقوانين الحوكمة والسياسات الرشيدة، فلا يتصور وجود ريادة في جهة ما، وهي غير منضبطة بقوانين الحوكمة، لأن من يتصف بهذه الصفة يجب أن يكون قادرا على الابتكار في تخصصه، وله القدرة على تحمل الأخطار والمواجهة، وإنشاء إضافة مميزة في قطاعه، وهذا لا يتحقق إلا في جهة تنفرد وتتفرد بنموذج جديد فيه إضافة في قطاعها، وهذا نموذج قادر على التطور ثم التطور، وتتفاعل مع المبادرات وتواجه المخاطر كي تحقق أهدافها.

فالريادة تقديم شيء جديد مبتكر، قادر على الاستمرار والتطور، وهو لفظ يتماشى مع كل المجالات، إلا أنه في المجال الإداري، - وخصوصا إدارة الأعمال والمشاريع - هو الأبرز والأظهر، من خلال التفكير في طبيعة العمل الإداري، ثم التفكير في منهجية وأسلوب التفكير ذاته، ثم إجمالاً في تطوير الآلية ومكائن التفكير التي تنتج هذا العمل الإداري، بمعنى بالإطار الشرعي والقانوني والمالي والاستثماري والإداري لنظام الوقف، إذ أردنا أن نفهم ما معنى الريادة الوقفية.

ففي قطاع الأوقاف قد تتحقق الريادة في المبادرات أو المشاريع أو الصيغ المالية أو تحقيق موارد جديدة أو أصول جديدة مبتكرة، وهذا يعني توفر بيئة تنافسية بين مؤسسات الأوقاف لغرض تشكيل تنمية اقتصادية واجتماعية رائدة في المجتمع أو الدولة، وهذا لن يتحقق مالم تتصف مؤسسة الوقف بالريادة الحقيقية.

ولا شك أن من الريادة البحث عن دور البيئة الخارجية لقطاع الأوقاف في المجتمعات والدول، ودورها في تطوير ملف الأوقاف، لا سيما وأن الوقف ينمو ويزدهر ويتطور كنتيجة طردية للنمو الذي يحدث في البيئة الخارجية لأي مؤسسة عاملة في المجتمع والدولة، والمؤسسة الوقفية واحدة من هذه المؤسسات، ونقصد بالبيئة الخارجية مجموعة الظروف والعوامل التي تؤثر في بنية المؤسسة وتطورها. والحقيقة المجردة أن أي مؤسسة تعمل في بيئة اجتماعية أو اقتصادية سوف تتأثر وتتوثر، نتيجة طبيعية لحقيقة أن الاجتماع يولد الاحتكاك والتفاعل وقد ينتج عنه أيضا التنازع والشقاق، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تعمل المؤسسة الوقفية بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فهي تمتص المدخلات منها، وتصدر لها المخرجات، وهكذا في عملية تفاعل مستمر.

وأهمية استدامة المؤسسة الوقفية وتأثيرها المتواصل في المجتمع المحلي أو الدولة بصورة أوسع يقاس بقدرتها على التفاعل الناجح مع البيئة، وكيفية توظيف مفردها في خدمة أجندة المؤسسة الوقفية، واقتناص التشريعات والقوانين لصالحها، لا سيما إذا نجحت في تجاوز البيئة الخارجية الخاصة بها، [كتعاملها مع المحاكم الشرعية ودائرة العقارات والأراضي والشؤون الإسلامية... وغيرها من أصحاب المصالح الخاصة بها أو تلك التي تتقاسم فيها المؤسسات المشتركة نفس مجال العمل]، إلى الوصول إلى البيئة الخارجية العامة لكل المؤسسات، وهذه البيئة هي من يقود التغيير في البيئة الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية وغيرها في الدولة، وهذا هو التحدي الذي ترنو إليه أي مؤسسة وقفية، وسوف نحصر نقصر دراستنا هذه عن التجربة المالية.

وبعدما تحدثنا عن الريادة الوقفية، وأخذنا نموذج التجربة المالية في الاستدلال على أهمية التحالفات المؤسسية، يجدر بنا التعرف على النظم والقوانين واللوائح التي تعقدها بعض الدول في إنشاء الأوقاف، فالدول الإسلامية تشكل في أنظمتها وتشريعاتها وقوانينها ولوائحها وإجراءاتها الداخلية تجاه الوقف شكلا من أشكال المحافظة على هذا المورد المالي الكبير، بيد أن هذا الشكل لا يمتاز بمنهجية أو نظام موحد، وإنما يخضع للمدارس الفقهية واجتهاداتها، وللخصوصيات الثقافية وتنوعاتها، فضلا عن الممارسات الإدارية والمالية وتعدد نظرياتها، وهذا ما يجعلنا نقول إن التجارب الوقفية في العالم الإسلامي لا ينظر إليها من زاوية واحدة، وإنما من عدة زوايا، وأن لكل تجربة وقفية ملامساتها وخصوصياتها بناء على الظروف الموضوعية لهذه التجربة أو تلك.

بيد أنهم متفقون جميعا على أهمية الحفاظ على هذا المورد بكافة الأشكال المتاحة، وهذا ما يجعل الدولة في العالم الإسلامي منخرطة بصورة رئيسية في ملف الوقف على اعتباره شعيبة من شعائر الإسلام، فضلا على أنه مورد مالي واقتصادي ساهم ولا يزال في التنمية المجتمعية فيها.

وبالنظر إلى مناهج الدول في التعامل مع ملف الوقف نجد أنها مختلفة ومتنوعة، وهذا الأمر طبيعي إذا نظرنا إلى موضع الوقف فيها، أو نظرنا إلى الجهاز الذي يدير الوقف، ومدى العلاقة مع الحكومة أو السلطة الحاكمة، بيد أننا نلاحظ بالاستقراء والمتابعة والفحص أن أغلب المشاكل التي تواجه هذه الدول في ملف الوقف تنحصر في مشكلة حصر الوقف، وتسجيله، وتوثيقه ماديا ومعنويا، وأن لا مجتمع أو دولة إسلامية قد استطاع الحد من تداعيات هذه المشكلة بشكل نهائي، وإنما الجهود تتفاوت وتتباين، فمنهم من وصل إلى نتائج مميزة في الحد من السرقات والتعديات على مال الوقف، ومنهم ما زال يعاني بسبب نقص التشريعات والقوانين الداعمة للوقف، وضعف الإجراءات الإدارية والكفاءات المهنية في الحفاظ عليه.

ولبيان الأمر من خلال دراسة مقارنة لأهم الدول الإسلامية التي تعاملت مع الوقف بصورة شاملة، وحاولت أن تقدم نتائج مميزة له من خلال الإشراف العام عليه، وتسهيل التشريعات وسن القوانين لصالحه، سوف ننظر بداية في العملية الشاقة التي تعاني منها كل دولة إسلامية تجاه الوقف، وهي العملية الثانية من عملياته الرئيسية، عملية حصر الوقف، وتوثيقه وتسجيله.

وبهذا المعنى نكون أجمنا مفهوم **الباب الأول: وهو الشراكات والتحالفات المؤسسية في عمل الأوقاف المؤسسي، وإذا انتقلنا إلى الباب الثاني من المؤلف، وهو التمويل والاستدامة المالية للمؤسسة الوقفية،**

نقرأ عن واقع الشركة الوقفية التي تبحث عن التمويل من خلال أساليب وطرق جديدة للتمويل، في ظل زيادة الطلب على الأوقاف من كافة المجالات، إذ لم يعد تناول موضوع الوقف من القضايا التي تشغل بال القائمين على مؤسسات الوقف فحسب، بل اتضح كذلك أن هناك إقبالا منقطع النظير من كافة المؤسسات المالية والخيرية والخدمية والإغاثية وغيرها من المؤسسات التي تعمل بقطاعات مختلفة على تعزيز حضور الوقف كمورد مالي تمويلي لديها. ورغم تحقق وتوفر الأصول الوقفية في العديد من المجتمعات، غير أنها أصول تفتقر إلى الريع، وإن كان لها ريع، فهو شحيح ولا يكافئ تطور الأصل الوقفي وزيادة فعاليته من خلال صيانتها وتطوير قدراته الاستثمارية، فضلا عن تلبية رغبة المستحقين لهذا الريع.

من هنا جاءت صيغة [الاكتتاب لغرض تمويل رأس مال الأصل الوقفي]، من خلال تشكيل شركة وقفية تسمح بإشراك متبرعين ووافقين كل حسب مقصده وشرطه، لغرض تطوير قطاع الأوقاف، وتهيئة الأمر لإعادة إعمار وتطوير الأوقاف المعطلة والمتهاكلة، والتي ينقصها السيولة.

هذه الصيغة المالية وهي الاكتتاب لشركة ذات نمط وقفي، يجب أن يكون هناك قانون يضبطها، لا سيما وأن هناك قوانين معمول بها في بعض الدول كقانون الشركات الوقفية وقانون الشركات غير الربحية، وسيتم التعرض لها في مواضع متفرقة.

وإن كان الأمر سيمضي هكذا في الاكتتاب بعدما اتضح أن مقصده زيادة الأصل الوقفي ماليا واستثماريا ليقوم بواجبه في تغطية الاحتياجات، كان لازما أن ننظر إلى واقع هذا الاكتتاب على أركان الوقف، والتي سيتم تشكيل الشركة بناء عليه، وهذا يحدد لنا دور المساهمين المتبرعين - أو المساهمين المستثمرين - من ريع الوقف النقدي، أو دورهم في مجلس النظارة، وقدرتهم على توجيه الشركة، بل ودورهم في الاستفادة من الخدمات التي توفرها الشركة الوقفية.

هذا يقودنا أيضا إلى الكشف عن الأصول المحاسبية لموجودات الشركة الوقفية، وبيان الخسارة التي قد تلحق بها، وأثرها على الأصل الوقفي، وهل يمكن أن يتم تصفية الشركة الوقفية، وهل سيتعرض الأصل الوقفي للتصفية، أو يلحق بأصل وقفي مجاني له في المصرف. إن الاكتتاب في الشركة الوقفية التي تضم عدة أطراف، يجعلنا كذلك نضع موضوع النظارة تحت تصرف مجلس الإدارة، وعلاقتها بالجمعية العمومية للشركة، من خلال تحديد مستويات النظارة فيها، وصلاحيات كل مستوى إداري داخل الشركة الوقفية. وإذا تم ضبط هذه العلاقة، فيجب أن نكشف كذلك عن مسوغات إنهاء الشركة الوقفية مع مراعاة واقع الأصول الوقفية التي فيها، هل يتم استبدالها أو التصرف فيها ضمن قانون الشركات.

كما أننا نرى من الأهمية تركيز الضوء على أفضل النماذج الغربية في مجال الأوقاف الجامعية²، وهو نموذج ما زال متربعا على قمة الهرم التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا منذ عشرات السنوات، بسبب الإدارة ومنهجيات الاستثمار وسياسات مجلس الإدارة التي اعتمدها هذا النموذج بخصوص أوقافه واستثماراته وصرفه خلال العقد الماضي. إن هذا النموذج هو [جامعة هارفارد]، وهي من أقوى الجامعات العلمية والأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية، بل في العالم، واشتهرت بقوتها الأكاديمية مع استقلاليتها المالية بفضل أوقافها التي تنمو بصورة واضحة وقوية.

² مع خصوصية لفظة (الوقف) في الإسلام، إلا أننا سوف نستخدم استخدام لفظة [الوقف] مع التأكيد على خصوصية مصطلح الوقف، نحن إذ نقول هذا من بيان تقريب الوصف، مع خصوصية لفظة (الوقف) في الإسلام، وقد نشرت أكثر من دراسة وقد أكدت على ما ذكرته، من أن الوقف لا يمكن أن يترجم حفاظا على خصوصيته الشرعية. إلا أننا نجد أن هناك ثورة حقيقية في قطاع الأوقاف ضمن المسميات التي يعتمدها الغربيون كـ [Trust, Charity Foundation, Foundation, Endowment] وغيرها من المسميات، وهي تقارب الوقف في الإسلام في بعض معانيه، ونحن إذ نقول هذا من باب المقارنة في الوصف وليس المطابقة في المعنى. لهذا وجب التنويه منذ البداية.

ولا شك أن المنهج الذي اعتمده الجامعة خلال العقد المنصرم كان واضحا للغاية لا سيما في مجال حماية أصولها الوقفية، والتقليل من الخسائر المتوقعة في مجال الاستثمارات الوقفية لأصولها، من خلال اعتماد منهجية استثمارية وسياسات أداء لمجلس الإدارة، فضلا عن ذراع استقطاب مميز للأصول الوقفية والهبات الجديدة على مدار هذا العقد.

وللحديث عن هذه التجربة، سيتم البحث في معايير الاستدامة المالية التي اعتمدها الجامعة للحفاظ على أصولها الوقفية، وكيفية تعامل الجامعة مع المخاطر المحدقة بها، وقد تعرضت هي ذاتها لعدة خسائر استثمارية في أصولها الوقفية، وكان هذا واضحا في التقارير المالية التي تصدرها الشركة المخصصة لإدارة الاستثمار الوقفية كل عام، فضلا عن ذلك كله، سيتم البحث في بنية الإدارة الوقفية التي تنتهجها الجامعة في مجال الشفافية والحوكمة، والرقابة الداخلية والخارجية لأصولها المالية. ولا شك أن التجربة الوقفية في جامعة هارفارد كانت تبعا للحراك الوقفي الذي ساد في عدة جامعات أمريكية وأوروبية، بل وكندية ويابانية وسنغافورية وغيرها من الدول، وإن كان الأبرز والأفضل أداء واستثمارا هي الجامعات الأمريكية، التي استفادت من القوانين والتشريعات الأمريكية في دعم ظاهرة الوقف لصالح التعليم الجامعي.

وبعدما تعرفنا على نموذج جامعة هارفارد، نبحت في الفصل السادس تجربة الدكتور عبد الحميد أبو سليمان رحمه الله تعالى³، وهي تجربة فاحصة في تشخيص واقع المؤسسات الإسلامية العاملة في مجال التربية والتعليم، أو في مجال الفكر والتواصل الحضاري، أو في مجال مؤسسات النشأ والأجيال، فقد كان له دراية واسعة بهن، وقدرة على الكشف عن عثرات هذه المؤسسات من خلال تسلمه قيادة بعض هذه المؤسسات في دول مختلفة.

وبعد ذلك، ننتقل إلى **الباب الثالث: ودور تقنيات التمويل في تطوير الكفاءة الاستثمارية للمؤسسة الوقفية**، من خلال فصلين رئيسيين، فالأول نبحت فيه عن ضبط الإطار الذي يحدد العلاقة التي تجمع الوقف بالتقنيات الحديثة، والتي تتطور بصورة سريعة، نظرا لطبيعة التقنيات والسرعة في التغييرات التي تحدث في عالم الأعمال والمؤسسات، فضلا عن التوجه العام للأفراد بالالتصاق بها، والتعامل معها كأنها ضرورية - وهي كذلك - في تسهيل أمور حياتهم وتنقلاتهم، فضلا عن تعاملهم معها في إدارة شؤونهم المالية والإدارية والوظيفية وغيرها، وهذا كما يقول علماء الأصول ما عمت به البلوى، أي أن التقنيات الحديثة شملت كل شيء في عصرنا الحاضر، حتى صارت امتحانا للمرء فيما يتعلق بالتعاطي معها، بسبب الحاجة الملحة لها. فإذا كان هذا في حق الفرد، فمن باب أولى أن تكون المؤسسة الوقفية على قدر عال من التعاطي مع هذه التقنيات، وتعزيزها كنظام تقني يسير أعمال المؤسسة، ويعزز من حضورها الاقتصادي والاجتماعي، ليتم مواكبة التغيير الذي يقع على الأفراد والمؤسسات، بل وعلى عالم الأعمال والمال.

لقد عم استخدام التقنيات والتكنولوجيا في أغلب المجالات الحياتية، فكان لا بد من تأطير هذا الاستخدام والاستعمال في الأداء الوقفي المؤسسي، وأن تكون التقنية محورا إستراتيجيا من محاور الأداء الوقفي المؤسسي، وأن يتم وضع مؤشرات أداء وإنجاز تكون كفيلة بقياس قدرة المؤسسة الوقفية على مواكبة التغيير الذي يقع في المجتمع، ويتفاعل معه بمنهجياته وأدواته ووسائله وطرقه المختلفة.

³ ولد الدكتور عبد الحميد أبو سليمان بمكة المكرمة عام 1355هـ / 1936م، وانتقل إلى رحمة الله بتاريخ 18 أغسطس 2021، عن عمر ناهز 85 عاما

وفي العقد الأخير، برزت أدوات ووسائل تقنية سريعة، دخلت على العمل المؤسسي الإسلامي، وبالتحديد على عمل المالية الإسلامية والأوقاف، وأثرت بشكل واضح على باقي الأدوات التي تستخدمها مؤسسة الأوقاف، ما عزز من حضورها، وقدرتها على تقديم نتائج حقيقية على أرض الواقع، وشكل هذا تحدياً واضحاً على قدرة مؤسسة الأوقاف في التمكن منها، وتقديمها للجمهور والفئات المستهدفة بطريقة سلسلة لا لبس فيها.

ونظراً لتعدد هذه المنهجيات والوسائل، سنقوم بحصرها في منهجية رئيسية، يتم تداولها في بعض مؤسسات الأوقاف بصورة جزئية، ويتم التسويق لها بصورة ناجحة نظراً للنتائج التي تحقّقها في الواقع الاجتماعي بل والاستثماري أيضاً، وهي منهجية منصة التمويل الجماعي، أو ما يعبر عنه Crowdfunding platform، ولها القدرة على توصيل مشاريع مؤسسة الأوقاف إلى العالم بأسره، متخطية بذلك الإطار الجغرافي والمكاني، وتعطي قدرة على التفاعل مع مبادرات ومشاريع الأوقاف عالمياً وليس محلياً. أما الفصل الثاني، فنسعى لبيان دور أداة وبرمجة تقنية حديثة في إدارة واستثمار الوقف بصورة أكثر مهنية واحترافية، متجاوزة بذلك طرق ومنهجيات الإدارة التقليدية، ومعززة معايير الأداء الحسن القائم على مبادئ الحوكمة والشفافية والتدقيق المحاسبي والرقابة، ولا شك أن هذه خطوة متقدمة في إدارة الأوقاف وتمويلها، وتعزيز استثماراتها، بيد أنها تحتاج إلى مزيد كشف عن بعض الغموض الذي قد يقع في بعض الخطوات المهنية التقنية، مما يؤثر سلباً على قراءة الوقف، ولا يكتفّر ببعض أحكامه الشرعية أو القانونية، خصوصاً وأن هذه المنهجية وضعت أصلاً في إطار مالي بحت، لكن يمكن أن يتم تميمها في قطاع الأوقاف برمته، مع توشي الحذر، وإدراك الخصوصية التي يمتاز بها الوقف عن غيره من الأنظمة والقوانين.

تقنية البلوك تشين أو ما يعبر عنها في اللغة الإنجليزية بـ "Blockchain"، ومعناها سلسلة الكتل والبيانات، هي منهجية حديثة ما زال البعض يرى أنها الإطار المستقبلي لإدارة الوقف في ظل تباين واضح في الإدارة الوقفية في العالم الإسلامي، في حين قد يراها البعض الآخر أنها تقنية فيها بعض الغموض قد يؤثر سلباً على نظام الوقف إذا تم تطبيقه بدون تدقيق وضبط محكم، - أو بأفضل تقدير، - يجب التروى في استعمال هذه التقنية في إدارة الوقف وتمويله، لكي نرى وضوح أكثر في منهجيتها وأدواتها وتداعياتها، لنصل إلى نتائج ملموسة وبينية في إدارة الوقف.

وفي الباب، أننا نرى أن تقنية البلوك تشين هي منهجية تقنية بحتة، لكنها تحمل في طياتها بعض الأدوات والطرق التي يمكن من خلالها خدمة الوقف من الناحية الإدارية والتمويلية، بل والاستثمارية، ضمن إطار حوكمي تقني خاضع للرقابة والتدقيق، ويعزز الشفافية التي تغيب عن بعض مؤسسات الأوقاف.

ويمكن تحديد معالم المؤلف من خلال الأبواب والفصول التالية:

الباب الأول: الشراكات والتحالفات المؤسسية في عمل الأوقاف المؤسسي

- الفصل الأول: الريادة الوقفية
- الفصل الثاني: دور البيئة الخارجية في تطوير الوقف في المجتمعات، ماليزيا نموذجاً
- الفصل الثالث: مناهج تأسيس وتسجيل الكيانات الوقفية في الدول الإسلامية

الباب الثاني: التمويل والاستدامة المالية للمؤسسة الوقفية

- الفصل الرابع: تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام، الشركة الوقفية نموذجاً
- الفصل الخامس: معايير الاستدامة المالية للمؤسسات الوقفية، أوقاف جامعة هارفارد نموذجاً
- الفصل السادس: الوقف والتنمية المستدامة، تجربة عبد الحميد أبو سليمان نموذجاً

الباب الثالث: دور تقنيات التمويل في تطوير الكفاءة الاستثمارية للمؤسسة الوقفية

- الفصل السابع: التقنيات الحديثة في تمويل مشاريع الأوقاف، منصات التمويل الجماعي نموذجاً
- الفصل الثامن: الوقف وتقنية البلوك تشين، قراءة شرعية في الاستثمار والتمويل

نسأل الله أن يتقبل هذا العمل، وأن يجعله خالصاً لوجه الكريم،

سامي محمد الصلاحات

جمادى الآخر 1445هـ / يناير 2024م

ماليزيا

الباب الأول: الشراكات والتحالفات المؤسسية في عمل الأوقاف المؤسسي

الفصل الأول: الريادة الوقفية

الفصل الثاني: دور البيئة الخارجية في تطوير الوقف في المجتمعات، ماليزيا نموذجا

الفصل الثالث: مناهج تأسيس وتسجيل الكيانات الوقفية في الدول الإسلامية

الفصل الأول: الريادة الوقفية

المبحث الأول: الريادة الوقفية، التعريف والمحددات

إن الفلسفة التي نؤمن بها أن الوقف مؤسسة ولادة ومنتجة، إذ أن الإدارة الصحيحة والاستثمار السليم سيحقق ولو بعد حين أصلاً جديداً منبثق عن الأصل الوقفي، من خلال ريعه واستثمارات الوقف، وهذا ما أشرنا إليه في عدة دراستنا لنا، لا سيما من خلال العمليات الوقفية الصحيحة السليمة⁴.

والذي يعزز مفهوم الولادة والإنتاجية في مؤسسة الوقف، حجم المرونة التشريعية والفقهية التي يتصف بها كتاب الوقف، وكما قال مصطفى الزرقا في هذا: "أما تفاصيل أحكام الوقف المقررة في الفقه، فهي جميعاً اجتهادية قياسية، للرأي فيها مجال، غير أن فقهاء الأمة أجمعوا فيها على شيء، هو أن الوقف يجب أن يكون فيه قرابة إلى الله تعالى، يبتغى بها رضوانه وثوابه"⁵.

فالريادة الوقفية تستمد من المرونة التشريعية التي أعطاه الشارع لفقه الوقف، فمنذ أن شرع الإسلام الوقف، أعطى معها المرونة كما ورد أن "عمر بن الخطاب أصاب أرضاً بخيبر، فأتى النبي صلى الله عليه وسلم يستأمره فيها، فقال يا رسول الله: إني أصبت أرضاً بخيبر لم أصب مالا قط أنفس عندي منه، فما تأمر به، قال: إن شئت حبست أصلها وتصدق بها، قال فتصدق بها عمر، أنه لا يباع، ولا يوهب، ولا يورث، وتصدق بها في الفقراء وفي القربى وفي الرقاب وفي سبيل الله وابن السبيل والضيف، لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، ويطعم غير متمول"⁶.

دلالة قول النبي صلى الله عليه وسلم [إن شئت]، تعطي دلالة على المرونة التشريعية للواقف بالاجتهاد والعمل على ما يرغب في وقفه، بل هي "رؤية في منهجية التنظير الإداري لمؤسسة الوقف"⁷.

هذه المرونة والقابلية على الاستجابة للتطور والتفاعل والتكامل مع المؤثرات الخارجية عن المؤسسة، وقبلها الإنسجام مع بنية المؤسسة الوقفية، يجعل من الطبيعي تحقيق الريادة والقدرة على المنافسة، والدخول في السوق بقدرة وقوة على التأثير، وتشكيل اتجاه تقوده مؤسسة الوقف في ظل وجود منافسين قادرين على التأثير والتأثر.

إذ الريادة تحقق في بيئة خصبة قادرة على التطوير، وليست بيئة جامدة مغلقة على ذاتها، لأن الريادة لا يمكن أن تحقق متحقة بداخل البنية المؤسسية، ولا أثر لها على البيئة الخارجية.

⁴ انظر بتوسع: سامي الصلاحات، الوقف بين الأصالة والمعاصرة، (بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط1، 2014)، ص 6

⁵ مصطفى الزرقاء، أحكام الوقف، (الأردن، دار عمان، ط1، 1997)، ص19، أيضاً ناصر، عنيق، حماية الأوقاف في الفقه الإسلامي، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط1، 2018)، ص61

⁶ ابن حجر العسقلاني، فتح الباري بشرح صحيح البخاري، (القاهرة، دار الريان، ط1، 1986)، باب الشروط في الوقف، 418/5

⁷ مليحة رزق، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية، دراسة حالة مصر، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)، ص40

لقد تم استخدام كلمة الريادة لأول مرة من قبل الاقتصادي ريتشارد كانتيلون عام 1680-1734، ثم جان باتيست في بداية القرن التاسع عشر على أساس أنها الشخصية التي تؤسس مشروعاً جديداً، ثم تم تناولها في مجال إدارة الأعمال كما يرى العالم الاقتصادي شومبيتر 1883-1950 الذي يرى أن الشخص الريادي هو الذي له القدرة على تحويل الفكرة الجديدة إلى ابتكار ناجح⁸.

ثم اتجه الدراسات للتعبير عن هذا المصطلح في مجال الأفراد والمؤسسات، ولقد تسابقت بعض المؤسسات الوقفية لكي تمارس هذه اللفظة كواقع من خلال التنافسية التي بدأت تلقى بظلالها على قطاع المؤسسات الوقفية، لا سيما في مجال القطاع العام كوزارات أو مؤسسات القطاع الخاص.

وبالعموم، فإن الحياة كلها عبارة عن منافسة⁹ "All the lives are usually competitive"، فمؤسسة الوقف كغيرها من المؤسسات تسعى إلى الريادة والتفوق وتقديم الأفضل.

بيد أننا نجد أن الدراسات في هذا المضمار، وهو البحث عن الريادة الوقفية، فقير وفيه عوز، بل لم أعتز على دراسة أكاديمية في هذا المضمار، ما حفزني الكتابة في هذا الموضوع، والبحث عن محددات ومعالم، والتي يمكن للمؤسسة الوقفية أن تتصف بالريادة الوقفية، وهذا يجعلنا أن نقوم بتعريف المصطلح، ونبين معالمه، وآلياته.

في هذا المبحث سوف نتعرض لفهم وإدراك مفهوم "الريادة"، ولا شك أن هذا المفهوم حديث وقليل الاستعمال في الأدبيات الوقفية، ولكي نفهم أبعاده ومحدداتها، لتساعدنا على التعرف على معالمه، نتوسع في المفهوم لغوياً، ودلالاته ومعانيه، ثم نربطه في مصطلح الوقف لأن حديثنا سوف ينحصر في إطار قطاع الوقف، وما له صلة في نجاح وتطبيق هذا المفهوم في القطاع، من خلال النقاط التالية:

أولاً: مفهوم الريادة

أ. معنى الريادة باللغة العربية

المفهوم مأخوذ من قولهم: رُوِدَ، (فعل) رُوِدْتُ أُرُوِدُ رُوِدٌ وهو المصدر ترويد، ومنه رُوِدٌ صاحبه أي كملته على الرُوِدِ، ورود الرُوِدُ أي الريح اللينة الهبوب، ريادي هو اسم منسوب إلى ريادة رائد أي كشاف، وهو أول من ينطلق في مشروع. وفي قواميس اللغة تتصل كلمة الريادة بمشتقات كلمة ارتاد ارتياد إرادة أُرَادَ أُرُوِدُ ترويد، وقيل يأتي المعنى بالمرأودة والرُوَادُ والرِيْدُ، أي إرادة: المشيئة روادان رُوِدَ رواد راد رواد رويد ريادة، ريادي مرأود مراد مراريد مرود مرديد مرأودة مرءاء مرارويد، وكلها ترتبط بجزء من المعنى من أن الريادة هي قيادة ورئاسة، ومن مشتقاتها الرُوِدُ وهو مصدر لفعل الرائد، رائدٌ: يَدُ الرُّكِيِّ، والمُرْسَلُ في طلب الكلاء، وهو الذي يرسل في التماس النجعة وطلب الكلاء، وقيل هو الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلاء ومساقط الغيث؛ وقيل رِيَادُ الإبل: اختلافها في المرعى مقبلة ومُدْبِرَة، ومنه امرأة رَادَة، بلا همز، وروادة، ورائدة هي الطوافة في بيوت جاراتها.

⁸ أنظر بتوسع: خالد الباجوري، ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، (الأردن، اتحاد الغرف العربية، 2017)، نقلاً عن موقع www.ammanchamber.org.jo ص 6

⁹ Lawrence E and Others, (2008), **Foundation and Endowment Investing: Philosophies and Strategies of Top Investors and Institutions**, New Jersey, John Wiley & Sons, P138.



فالمعنى من التقدم، والتقدم لا يحدث إلا بإرادة ورغبة وحب، وهذا ما توحىه الكلمة، حيث أراد الشيء: شاءه ورغب فيه وأحبه، وأراد الشيء راده؛ تمناه، طلبه وأحبه ورغب فيه. وهذا ما تفسر لفظة الارتياح المأخوذة من فعل "رود"، ارتاد يرتاد، مصدر ارتياد، ارتاد الغلا أي طلبه، فالمعنى والدلالات تشير إلى التقدم والاطلاع مع الرغبة والحب فيما يعمل¹⁰.

فإذا كان الرائد - وهو الشاهد- هو الذي يتقدم القوم يبصر لهم الكلاً ومساقط الغيث؛ فإن هذا المعنى اللغوي يسعفنا عندما نبحث عن أثره الاصطلاحي كما سيأتي.

2. المعنى باللغة الإنجليزية

نبحث في قواميس اللغة الإنجليزية لأن اللفظة بدأت وانتشرت في ثقافتهم، فكان لا بد من إدراك ذلك كي نقارنه في استعمالها عند المسلمين، ففي اللغة الإنجليزية تأتي كلمة الريادة مترجمة بـ Entrepreneurship، في خضم ريادة الأعمال التجارية، وهي تعنى في أشهر القواميس الإنجليزية كامبردج¹¹ سواء أطلقت على الفرد الرائد وهو: شخص يبدأ أعماله التجارية، خاصة عندما ينطوي ذلك على مخاطر وصعوبات.

Someone who starts their own business, especially when this involves risks

أو في حال المنشأة، وهو نشاط إنشاء شركة أو أعمال تجارية، مع تحمل المخاطر المالية على أمل الربح.
The activity of setting up a business or businesses, taking on financial risks in the hope of profit

فهي تشير إلى أعمال تجارية، مع تحدي المخاطر، لغرض الكسب والربح.

وهذا المفهوم هو القائم فعلياً في ثقافتهم، حيث ارتبط هذا المفهوم بالأعمال، فقد عرف شومبيتر (1950) رائد الأعمال بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح¹²، ورواد الأعمال هم من يساعد المسؤولين وبشدة عن التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل.

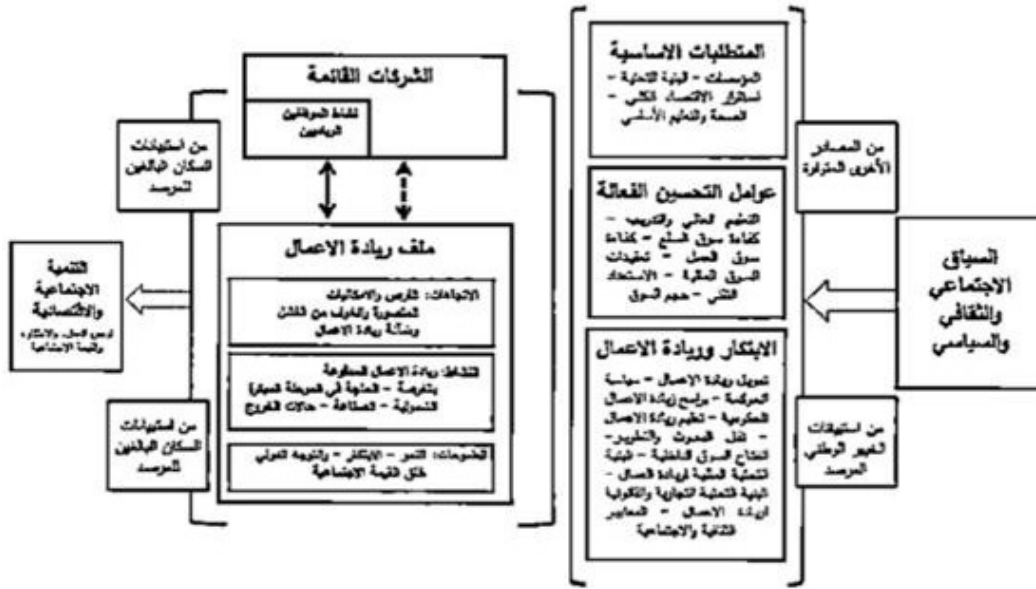
¹⁰ ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، (بيروت، دار الجيل، ط1، 1991)، 465/2، ابن منظور، لسان العرب، (بيروت، دار صادر، 2003)، 276/6، ابن الأثير، النهاية في غريب الحديث والأثر، (بيروت، المكتبة العلمية، ط.ت)، 276/2

¹¹ انظر: معنى كلمة Entrepreneurship في قاموس كامبردج نقلاً عن موقع القاموس www.dictionary.cambridge.org

¹² التطور الذي حدث على مفهوم ريادة الأعمال، ولم تعد تقتصر على الأعمال التجارية المعتادة، انظر:

Awasthi, Dinesh, (1991), **Approaches to Entrepreneurship Development: A Trend Analysis**, India, Entrepreneurship Development Institute of India, P7

وهذا يجعل الأفراد أو المنشآت تعمل على تشكيل نموذج تصوري لريادة الأعمال كما هو ظاهر في الشكل التالي¹³ ، لأن الاقتصاد يعتمد بصورة رئيسية على الأعمال الريادية، وهذا يعزز المعنى اللغوي لكلمة الرائد.



3. تعريف الريادة

بالنظر إلى أهم مدلول ومعنى يمكن استخراجه من قواميس اللغة العربية وهو التقدم والرغبة، ومقارنتها بمدلول والمعنى المستخدم في اللغة الإنجليزية وهو العمل التجاري الذي يتجاوز المخاطر ويأمل في الربح، علماً أن الريادة عندهم أيضاً قد تعني القيادة حسب استخداماتها، وهو معنى مقبول إذا تم محكاته بكلمة الرائد.

والريادة بمعناها العام هي " تكوين ونمو شيء ذو قيمة من لا شيء، من خلال تكوين واستغلال الفرص"¹⁴ ، ولكن جرى تعريفها في عدة اتجاهات منها:

" عملية ديناميكية للرؤية والتغيير والابتكار، وتقتضي وجود طاقة وقدرة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة"¹⁵. والذي أميل إليه أن الريادة كمعنى لغوي ينسجم مع المعنى الاصطلاحي المستخدم في أدبيات العلوم الحديثة، خصوصاً أنه يشير إلى التقدم والتفوق والإضافة، وهي مؤشرات إدارية في الأعم الأغلب.

¹³ خالد الباجوري، ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، ص 11

¹⁴ سامي سلمان، الريادة الوقفية، (ماليزيا، المعهد الدولي للوقف الإسلامي، نقلاً عن الموقع waqef.com.sa)، ص 6

¹⁵ انظر بتوسع: خالد الباجوري، ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، ص 6

إذ أن الرائد له صفة قيادية، فالشخص الرائد أو المؤسسة الرائدة من يكون له تأثير إيجابي في قطاعه أو مجاله، وهذه من أبرز صفات القيادة، فكما يقول جون ماكسويل عن القيادة باختصار: "القيادة هي التأثير، لا أكثر ولا أقل"، والرائد مما لا شك سيحدث أثراً في قطاعه، وليس فقط في دائرته ومجتمعه، بل أثره سوف يتجاوز مرحلة الزمان والمكان. وهذه العملية ليس من الضروري أن يكون من يتعامل بها رائداً في مجاله، وإنما بمجرد أنه تبني هذه العملية وسعى إلى اللحاق بالركب Catsh-Up¹⁷ فهو في مجال الريادة وإطارها، وإن لم يحالفه الحظ في هذه المرحلة، فقد يحالفه لاحقاً.

٥ ثانياً: مصطلح الوقف

4. تعريف الوقف في اللغة

الوقف مصدر يراد به اسم المفعول، بمعنى الشيء الموقوف، وعند أهل اللغة فالوقف هو الحبس والمنع، ويلفظ أحياناً بالحبس، "وكلُّ ما حبس بوجهٍ من الوجوه حبسٌ... فالحببِسُ الفرسُ يجعلُ حببِسا في سبيلِ الله يغرَى عليه"¹⁸، ومنه أخذ معنى تحببِس الشيء، أي أن يبقى أصله، وتترك ثمره في سبيل الله، ومن هذا استلهم الفقهاء كما سيأتي الدلالة اللغوية في حبس الشيء الموقوف، ومنع ملكيته، وإدامة ثمرته للمستحق.

5. تعريف الوقف اصطلاحاً

الوقف كما رجحنا - تعريفه سابقاً في عدة دراسات منشورة خلال العقدين، - هو "تحببِس الأصل وتسبيل المنفعة"¹⁹، ولا شك أن هذا التعريف المنسوب للحنابلة جمع ما بين الاختصار والسهولة في الاستخدام، خروجاً عن الاختلافات الجزئية للتعريف عند باقي المذاهب.

٥ ثالثاً: مفهوم الريادة الوقفية

وإذا دمجتنا ما بين المصطلحين [الريادة]، [الوقف]، وصارت العبارة الريادة الوقفية، واستحضرتنا كافة العناصر التي لها صلة بكلا المصطلحين ودلالاتهما اللغوية والاصطلاحية، يمكن تعريفها بالتالي:

¹⁶ هانتر، جيمس. مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، (الرياض، مكتبة جريس، ط 1، 2006)، ص 48

¹⁷ أميم، عبد الجليل. التجربة النهضوية الألمانية، (بيروت، مركز نماء للبحوث والدراسات، ط 1، 2014)، ص 141

¹⁸ ابن فارس، 135/6، ابن منظور، 264/15، ابن الأثير، 23/3

¹⁹ الوقف يعني: الحبس، يقال: وقف يقف وقفاً أي حبس يحبس حبساً، والمختار من التعريفات الفقهية أنه: تحببِس الأصل وتسبيل المنفعة، انظر: ابن قدامة، المغني، تحقيق: محمد خطاب والسيد محمد وسيد صادق، (القاهرة، دار الحديث، 2004)، 545/7، النووي، المجموع شرح المذهب، (دمشق، دار الفكر، ط.ت)، 325/15، 27/12، الغزالي، الوسيط في المذهب، (القاهرة، دار السلام، ط.ت)، 236/4، ابن الهمام، شرح فتح القدير، علق عليه: عبد الرزاق المهدي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1995)، 190/6، الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، ضبط: زكريا عميرات، (بيروت، دار عالم الكتب، 2003)، 626/7، ابن مفلح الحنبلي، المبدع في شرح المقنع، (بيروت، المكتب الإسلامي، ط.ت)، 312/5، محمد الحسيني، المنهل الصافي في الوقف وأحكامه، (القدس، وكالة أبو عرفة، ط.ت)، ص 42، معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، (مملكة البحرين، 2000، المعيار رقم 33)، [1/3/6]، وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، (دمشق، دار الفكر، ط 1، 1984)، 153/8

الريادة الوقفية هي: عملية تطوير مستمر في أصل الوقف وريعه لإحداث إضافة مبتكرة.

رابعاً: المحددات العامة للريادة الوقفية

لقد عاش نظام الوقف في تقلبات متباينة في المجتمعات والدول الإسلامية، مرة بيد الأفراد والأهالي، ومرة بأيدي القضاء ومراقبة القضاة، ومرة بأيدي الحكومة وإدارة الوزارات الحكومية، ومرة بأيدي القطاع الخاص وحوكمة النظام المؤسسي، ولكل مجتمع أو دولة شكل مختلف ومتباين لإدارة الوقف، والتعامل مع ممتلكاته، بيد أن الواضح أن " فرض السيطرة الحكومية على نظام الأوقاف في أغلب البلدان الإسلامية، وتفكيك أصوله المادية،

وتشويهه في الوعي الاجتماعي العام، كل ذلك أدى إلى فصل هذا النظام عن مؤسسات المجتمع المدني، وتجفيف منابع تمويلها المحلي"²⁰.

وهذا ما يجعلنا نتفق على أن هناك إدارات مختلفة للوقف ضمن النسق التاريخي، فضلاً عن وجود خصوصيات ثقافية متعددة قد تصقل تجربة عن غيرها، ما يعني أنه ليس من الصحيح أن نأخذ تجربة بحذافيرها ونطبقها في مكان آخر، ما يعني بضرورة العمل على وضع معايير للريادة الوقفية، يمكن أن تسهم في رسم صورة الإطار الصحيح لإدارة الوقف، وأن تحاول الابتعاد قدر الإمكان عن الخصوصيات الثقافية.

إن تحقق بوجود أوقاف كبيرة وضخمة في بلد ما لا يعني أن هذه الموارد سوف تسهم في التنمية المحلية والاقتصادية والاجتماعية، بل بالعكس، قد تكون هذه الموارد الوقفية الضخمة محلاً للفساد، وضياعاً للأصول، ما يسهم في ضرب سمعة الوقف في المجتمع، فهناك العديد من الدول فيها أصول وموارد طبيعية، ولكن تعيش شعوبها في بيئات وتخلف وفقير وبطالة، بسبب أن هذه الموارد الطبيعية الكبيرة تذهب لغايات الحروب والافتتال، أو تقع في براثن الفساد والرشاوى، ما يؤسس لطبقية قاتلة في المجتمع على حساب التنمية والازدهار، وهذا ما يقصده علماء الاقتصاد من أن الموارد الطبيعية الغنية " قد تلحق الضرر بالتنمية"²¹.

في ظل هذه الضبابية في الطرح نحو ريادة المؤسسة الوقفية، يتحتم علينا النظر إلى جوهر فكر التطوير والريادة، والذي يبدأ من العمل على توليد الفكرة الريادية Idea Generation²²، فالأفكار الجيدة تأتي من القراءات المتعمقة والنقاشات والعصف الذهني، وهذا ما يساعد على اقتناص الفرص الريادة، فبعض الأوقاف في الولايات المتحدة تضاعفت أصولها المالية عندما استثمرت في

²⁰ إبراهيم البيومي، تجديد الوعي بنظام الوقف الإسلامي، (مصر، دار البشير، ط 1، 2016م)، ص 14

²¹ تشارلز ويلان، الاقتصاد عارياً، عرض طريف ومشوق للمفاهيم الاقتصادية، ترجمة: زينب البشاري، (مصر، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط 1، 2008)، ص 288

²² Lawrence E and Others, **Foundation and Endowment Investing**, P81, P210.

التقنيات الحديثة في ظل الثورة المعلوماتية التي حدثت، فتضاعفت أصولها بشكل كبير في ظل أن بعض الأوقاف ما زالت تنظر أن الاستثمار يتمحور في العقار، فحافظت على نسبة ثابتة، ولكنها لم تضاعف أصولها كما فعلت من ولدت الفكرة الريادية، وحصلت على تنافسية أفضل.

وبعدما تعرفنا على دلالات مفهوم الريادة الوقفية، سنحاول رسم أبرز المحددات التي تساعد على الوصول إلى فهم مشترك يعين على الكشف عن معالم ريادة المؤسسة الوقفية والتي تترنو إلى التنافسية والوصول إلى الإبداع، لأن الضغوط التنافسية تؤدي لمزيد من " المرونة والإنتاجية والرقابة على التكاليف"، وهذا يؤدي إلى تغير الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات²³، ويسعد على النمو بالطريقة الصحيحة:

المحدد الأول: صناعة القرار الصحيح

إن أبرز ما يجنب مؤسسة الوقف من الوقوع في الأخطاء أو الاصطدام بمعوقات، هو قدرتها على صناعة القرار الصحيح وقت الأزمات، ولصناعة القرار الصحيح يجب أن يمتاز قيادة مؤسسة الوقفية بـ الكفاءة والثقة، فصناعة القرار هو ما يكشف هل المؤسسة الوقفية تجاوزت العائق أو تورطت فيه.

وستلاحظ أن صناعة القرار الصحيح داخل بنية المؤسسة الوقفية يواجه عدة معوقات²⁴، من أهمها المعوقات الإدارية، وهذه ليس خاصة في قطاع الأوقاف، بل الأغلب أنها قائمة في جميع المجالات، ولكن تظهر بصورة واضحة في العمل الإداري الوقفي من خلال نقص الخبرة في مجال التسويق، وعدم القيام ببحوث تسويق، وضعف جودة المنتج للعميل، وعدم وجود بيئة تستقبل الابتكار في مجال الصناعة الوقفية، وسلبية البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الوقفية كتدني سلم الرواتب مقارنة في القطاع الخاص.



²³ جيري مي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، ترجمة: سمية الشامي، (مصر، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط 1، 2011)، ص 19

²⁴ قارن: خالد الباجوري، ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، ص 3

ومن المعوقات الإدارية ضعف كفاءة الموارد البشرية، وعدم وجود خبرات بشرية يمكن أن تسهم في تطوير مؤسسة الأوقاف، وتعتبر الإجراءات البيروقراطية من العوائق التي تؤخر ظهور الريادة في أعمال المؤسسة، فيقول آفين توفلر أنه " درب معظم المديرين على أن يكون أكثر شيء يكرهونه هو البيروقراطيون"²⁵.

ولهذا ننصح بعدما صرف الأوقاف بالكلية للإدارة الحكومية التقليدية، أو " وضع الأوقاف تحت الإدارة المباشرة للدولة"²⁶، والتي تخضع كل الأوقاف إلى نظام وروتين قاتل، يجعل من الصعب إنشاء أوقاف ريادية قادرة على الإبداع والابتكار.

إن صناعة القرار الصحيح يلزم مؤسسة الوقف بتقييم الأداء المؤسسي بصورة دورية، فالأصل أن تحافظ مؤسسة الوقف على القدرة على التنافس، والدخول في السوق بكل ما هو متاح لها، وهذا لن يتحقق ما لم تكون قادرة على فهم السوق، ولها قدرة على المنافسة من خلال صناعة القرار الملائم بكل مرحلة مواتية.

وهذه سمة التنافسية القائمة على القرار الصحيح، فلن تكون قوية ما لم تتحلّى مؤسسة الوقف في استراتيجية يمكن من خلالها استجماع نقاط القوة المؤسسية التي لديها، ويصاحبها تقييم وتقويم مؤسسي محكم يكشف القصور فيها، ويعالجه باستمرار تحت بند التطوير المؤسسي، كي يتمكن صنع القرار من رصد الحركة الصحيحة.

ومن الآفاق التي يجب على مؤسسة الوقف البحث عنها، ولتصنع قرارها الصحيح في وقتها، هو اقتناص الخبراء أصحاب القدرة على توظيف المعرفة نحو تطوير المؤسسة، فبعض الشركات اليابانية تبحث عن طباع رجال أعمال يابانيين يطلق عليهم اسم زايكاي Zaikai، ومعناه العالم المالي، أي خلفاء الساموراي، نسبة إلى عصر مييجي، الذين كانوا يعتبرون أنفسهم منقذي اليابان على الجبهة الصناعية من خطر الغرب، والفكرة البحث عن رجل أعمال يتجاوز البيروقراطية²⁷، يمكن من خلاله اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

المحدد الثاني: الالتزام بالحوكمة والشفافية

من المعوقات الإدارية التي تبعد مؤسسة الوقف عن الريادة، هو غياب الحوكمة عن الرأس الهرمي للمؤسسة الوقفية، وانعدامها كثقافة مؤسسية ستؤثر في ظهور الريادة المؤسسية، وبالاستقراء ليس هناك مؤسسة وقفية كانت رائدة بدون أن يكون فيها حوكمة وسياسات رشيدة، والعكس صحيح.

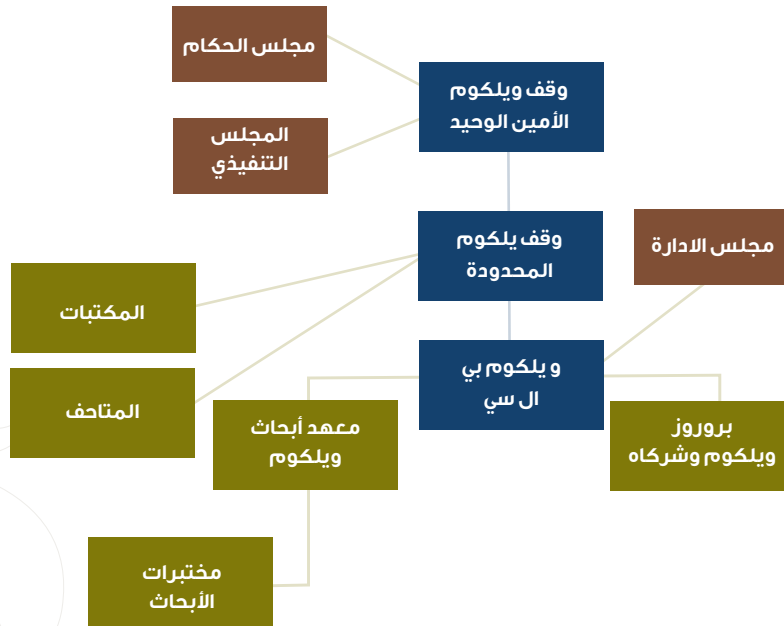
²⁵ روبرتا سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، ص 36

²⁶ مليحة رزق، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية، دراسة حالة مصر، ص 112

²⁷ ادوين رايشاور، اليابانيون، ترجمة: ليلي الجبالي، (الكويت، عالم المعرفة، يناير 1989)، ص 256



والمؤسسات العالمية التي تعنى بالوقف والمنح تجعل من الحوكمة أصلاً قائماً في الهيكل التنظيمي لها، على سبيل المثال لا الحصر مؤسسة ويلكوم كما هو واضح في الشكل التالي²⁸:



²⁸ وقف ويلكوم، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016)، ص 23

وإذا أردنا إجمال معوقات المحدد الثاني في مؤسسات الأوقاف، والتي تمنع من التطور والاستمرار في الابتكار والإبداع، يمكن حصرها في النقاط التالية²⁹:

- تولي المدراء قيادة العمل لفترة طويلة، فيقل حماسهم للأداء والتطوير، ليس بسبب أعمارهم، وإنما طول المدة التي يقضونها كمدراء في هذا المنصب.
- ضعف التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث في مؤسسة الوقف، وقد تكون مؤسسة ناجحة وتقدم أداءً مميزاً، ولكن ضعف القدرة على استشراف المستقبل قد يكون عائقاً حقيقياً في استكمال نجاحاتها.
- ضعف ثقافة الحوكمة داخل مؤسسة الوقف والتي تؤمن بالريادة والابتكار، وتحويل الإجراءات والأعمال إلى إجراءات وأعمال جديدة، وإن اختلفت عن سابقتها في أغلب النقاط.
- التفريق ما بين القيم المؤسسية، وهي قيم يجب الحفاظ عليها، لأنها مبادئ عامة تخدم العمل، وما بين التقاليد أو العادات، والتي هي تلتصق بالعمل، وليس من جوهره ولا أساسه.
- إن غياب الحوكمة تعزيزاً للتقليدية وسوء الإدارة، وعدم ضبط للإجراءات المؤسسية ما يعزز الفساد، وبالتحقيق نرى أن الحوكمة هي مدخل حقيقي لتحقيق الريادة في مؤسسة الأوقاف، وأن غيابها يعني تحقق الفساد.

المحدد الثالث: الكفاءة الاستثمارية

لن تجد مؤسسة وقفية رائدة في مجال الموقفي ما لم تتحلّى بكفاءة استثمارية، بسبب أن مؤسسة الوقف هي في الأصل مؤسسة استثمارية وليست مؤسسة خدمية كما يتصور البعض، وضعف الكفاءة الاستثمارية لدى مؤسسة الأوقاف، - هي مرحلة عابرة وليست أصيلة- أو قلة الفرص الاستثمارية في الدولة، وعدم وجود بيئة استثمارية جاذبة تحفز المستثمرين أو تعطى امتيازات، أو عدم وجود إعفاءات جمركية على مشاريع الأوقاف.

ولضرب مثال على ذلك، أن استمرار لبعض ممارسات المؤسسات الوقفية تجاه تبني بعض الصيغ المالية لتنمية ممتلكات الأوقاف، علماً أنه تم إجازتها استثناءً كصيغة "الحكر"، والذي يلزم المؤسسة وقفية تفويض المستثمرين من خلال الحكر تأجير أملاكها لتشغيلها لسنوات طوال بدون الرجوع بفائدة تذكر للمؤسسة الوقفية.

لذا تواجه الريادة في بعض أعمال مؤسسات الأوقاف صعوبة، كالتحويل لمشاريعها أو أوقافها المعطلة، وعدم القدرة على تطوير أدوات تمويل جديدة، أو ضعف تعاون المصارف الإسلامية في تمويل مشاريع الأوقاف، أو نقص المعلومات السوقية لمؤسسة الأوقاف عن الأنظمة وقوانين السوق.

²⁹ قارن مع: سامي سلمان، الشركات العائلية، (بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط1، 2017)، ص8

ولعل ما يكشف بقوة عن ضعف هذا المحدد، هو غياب السياسة الاستثمارية Investment Policy للمؤسسة الوقفية³⁰، وعناصرها، كالأهداف وسياسة الإنفاق، وتوزيع الأصول، وتعريف فئات الأصول وأهدافها، ومخاطر الاستثمار، وإعادة التوازن، وتنفيذ سياسة الاستثمار، مع بيان المقاييس والمعايير المعتمدة، والحوكمة.

فالريادة الوقفية كي تحافظ على المستوى المتقدم الرائد، يجب أن تنسجم مع فلسفة الوقف، وهي أن مؤسسة الوقف هي مؤسسة استثمارية وليست مؤسسة استهلاكية أو مخصصة لتقديم الخدمات.

فالريادة في مؤسسة الوقف تعطيها القدرة على وضع إستراتيجيات تمكنها من تعزيز تقدمها، وليس استراتيجيات فقط تجعلها تحافظ على موضعها بدون تقدم، أو تحمي أصولها من الوقوع في الخسائر فحسب.

ولنضرب على ذلك مثال وضع استراتيجية الاستثمار، حيث خلص خبراء الاستثمار والباحثون إلى أن أكثر من 93.6% من عوائد الاستثمارات يمكن أن يعزى إلى التخصيص والتوزيع الاستراتيجي للأصول، وليس اختيار سياسات الامان وتوقيت السوق، وأجمعت الابحاث على أن سياسة توزيع الأصول طويلة الأجل تؤدي إلى مزيد من العائد الإجمالي للمحفظة³¹.

لنرى نموذج الأوقاف في الجامعات السنغافورية، علما أن سنغافورة من أصغر دول آسيا، إذ تقدر مساحتها 716 كم²، لكنها تملك أصولا وقفية كبيرة إذا قورنت بحجم الدولة، فمع حلول عام 2019 تملك جامعاتها أصولا وقفية متعددة، كما في التالي³²:

- . جامعة سنغافورة الوطنية National University of Singapore, NUS تملك أصولا وقفية بـ 2.8 مليار
- . جامعة Nanyang Technological University, NTU ملك أصولا وقفية بـ 1.9 مليار
- . جامعة University of Technology and Design, SUT بمبلغ 1.1 مليار.



³⁰ Lawrence E and Others, *Foundation and Endowment Investing*, P21.

³¹ Lawrence E and Others, *Foundation and Endowment Investing*, P26.

³² See; *Redistribution of university endowment funds should not be 'too draconian': Ong Ye Kung*, by (www.channelnewsasia.com) on 03 Sep 2019.

وهذه الجامعات تستقطب أوقافها من الجمعيات الخيرية ورجال الأعمال وتحركها في أصول واستثمارات طويلة الأجل، ما شكل إضافة حقيقية للمجتمع السنغافوري في الاستفادة من الوقف.

فلو لم تكن أهداف الاستثمار واضحة في إدارات الأوقاف الجامعية السنغافورية لما تعززت هذه الأصول، ولم تكن لتقوم ما لم تنشأ في بيئة احتضنت التعليم، وشكلت له رافداً، كما فعلت الحكومة السنغافورية عندما خصصت خمس الميزانية العامة للتعليم، وجعلت ميزانية التعليم مقدمة على ميزانية الدفاع.

المحدد الرابع: قيادة التواصل المؤسسي

يجب على مؤسسة الوقف الاستفادة من كافة أدوات الاتصال الجماهيري، مثل التسويق، الإعلام، الإعلان، العلاقات العامة، لكي تتابع ما يظهر في سوق الأوقاف وبين أصحاب المصالح الوقفية، إذ لا يمكن أن تكون مؤسسة الوقف غافلة عن وسائل التواصل مع أصحاب المصالح الوقفية ويكون لها ريادة بأي حالة من الأحوال.

إن رسالة الوقف نهضوية وليس رسالة مؤسسة خدمية، وبالتالي يتوجب عليها فهم السوق، والاحتكاك بالمؤسسات الناجحة والرائدة في السوق، وأن تعمل على محاكاة التجارب الناجحة المنافسة، لا أن تتجاهلها وتبتعد عنها، لهذا الاستثمار في العلاقات العامة والتواصل المؤسسي لا يقل عن المحددات السابقة، بل يعتقد بعض خبراء الاستثمار إن القدرة على بناء علاقات وشبكات تواصل تصنع فرقا كبيرا في مجال استثمار الأسهم الخاصة، فرييس استثمار معهد ماساشوستس للتكنولوجيا فإن الدكتور Bufferd يعتقد بأن بناء العلاقات يعد عاملا من عوامل نجاح المستثمرين في كل فئات الأصول على اختلافها³³.

المحدد الخامس: تعزيز البيئة ذات الطبيعة المرنة

كي تتمكن المؤسسة الوقفية أن تتفوق وتصل إلى الريادة، يجب عليها أن تعزز البيئة الداخلية وتوجه البيئة الخارجية نحو مزيد من المرونة والقابلية على التطور بالتدرج، لا أن تتقبل الوجود في بيئة جامدة غير قابلة للنمو أو التطور.

إذ أن هناك آفاق واسعة يمكن من خلالها لمؤسسة الوقف الاستفادة من هذه البيئة، بتعزيز المحددات السابقة في الريادة مؤسسة الوقف، والتي هي بالمجمل محددات تشمل كافة المجالات الإدارية والتشريعية والقانونية والاستثمارية، وحتى الإعلامية. لقد ذكرنا في مقدمة الدراسة أن الريادة الوقفية تنمو في بيئة خصبة تمتاز بالمرونة التشريعية والفسحة في اللوائح الداخلية، ولا يمكن إنشاء حالة من الابتكار أو الإبداع أو الوصول إلى الريادة في بيئة مغلقة لا تستجيب للتطور بحجة الانكماش إلى الذات. ولنضرب على ذلك مثلا، سياسة الإنفاق التي تتبعها مؤسسات الوقف يجب أن يكون لها ريادة ليس فقط في تغطية احتياج المجتمع، وسد حقوق المستحقين، وإنما أن تراعي قدرة المؤسسة الوقفية على المحافظة على مستوى عال من الدخل لدعم الميزانية التشغيلية بشكل مستقر، حيث أن تقلبات كبيرة في واقع الريع ما يؤثر سلبا على حقوق المستحقين أو البرامج المخصصة لهم، وأيضا أن تتنبه المؤسسة حماية قيمة الأصول الوقفية ضد التضخم، ما يجعل المستحقين تستفيد من الريع بنفس المقدار حاليا أو مستقبلا، وهذا ما تعتمد جامعة يالا Yala في سياسات الصرف³⁴.

³³ Lawrence E and Others, Foundation and Endowment Investing, P81.

³⁴ Foundation and Endowment Investing, P25.

ولن تحقق الريادة إلا من خلال بيئة خصبة تتقبل الابداع والابتكار، باعتبار أن باب الوقف من أكثر الأبواب اجتهادا، وبحثا عن المصلحة، والمتبع لأقوال الفقهاء المتقدمين يجد هذا بوضوح، من ذلك وعلى سبيل المثال لا الحصر ما ذكره ابن حجر الهيتمي في فتاويه عندما تعرض إلى ريع الوقف حال تعطل الأصل، فقال: " . لو خرب المسجد نقل الحاكم ما فيه من خضر وقناديل ونحوها إلى غيره عند الخوف عليها... ولو تعطل مسجد، وتفرق الناس عن بلده أو خرب فإن لم يخش من أهل الفساد على نقضه، ترك بحاله، وإن خيف منهم عليه حفظ... والحاصل من ريع وقف عمارة هذا المسجد يصرف إلى عمارة مسجد آخر... أنه يصرف للمصالح،³⁵ .

تجد في فتوى الفتوى، أنها تبحث عن أي إشارة لصرف الريع بحثا عن مصلحته، وهذا لا يتحقق ما لم تكن هناك بيئة تشريعية خصبة تتيح للمجتهد أو الناظر أو المؤسسة الوقفية تحري المصلحة في الصرف.

المبحث الثاني: معالم الريادة الوقفية

بعدها تعرفنا على الريادة الوقفية ومحدداتها، من أنها عمل يتطور باستمرار ويتعلق بالأصل الوقفي وريعه، ويحدث إضافة جديدة ومميزة في المجتمع والدولة، خصوصا إذا فصلنا ما بين الوقف كوقف، وما بين من يدير الوقف ويشرف عليه، سواء أكانت الحكومة أو المؤسسة أو حتى الفرد الناظر، فالوقف له ذمة مستقلة، أو شخصية اعتبارية³⁶.

وهذه الذمة أو الشخصية هي ما سيحدد لنا أهم المعالم التي يجب التنبه إليها في أنظمة الوقف وعملياته الرئيسية، والتي يمكن من خلالها وصف العمل الوقفي من أنه ريادي أو لم يصل إلى مرحلة التميز والتطوير. إذ أن الريادة لن تكون بطريقة عفوية ارتجالية، بل هي قضية منظمة ومنهجية، وكما يقول أحد من عاش عام 800 قبل الميلاد من أن " الأفضل القيام بالأشياء بشكل منهجي، لأننا مجرد بشر، والفضو هي أسوأ أعدائنا"³⁷

ذهب بعض الباحثين إلى جعل بعض الملامح الهامة للريادة الوقفية³⁸، كأن يكون العمل مبتكرا، وملامسا للحاجة، وأن يكون ذا قيمة مضافة لمجاله، ويكون صاحب العمل مؤهلا لإدارة المشروع، فضلا عن ذلك أن يكون العمل مربحا ماديا واقتصاديا، ولم يسبق إليه.

³⁶ انظر: مصطفى الزرقاء، أحكام الوقف، (الأردن، دار عمان، ط1، 1997)، ص25، منذر قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، (الرياض، مؤسسة الأميرة العنود، ط.ت)، ص130، ابراهيم البيومي، تجديد الوعي بنظام الوقف الإسلامي، ص22، ص193، : مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التوصية

25 والوقف، نقلا عن الموقع [www.fatf-gafi.org]، ص7

³⁷ سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، 3877

³⁸ انظر سامي سلمان، الريادة الوقفية، ص11، ص12

وأنت تلحظ أن هذه الملامح تعزز لنا المعاني التالية في نظام الوقف، مثل: الأصالة، المرونة، الديمومة، التجديد، الاستقلالية، التعايش والتنوع، والتأثير والتأثر، تحبب الأصل بشكل يحفظ أصوله، وتعتبر شرط الواقف أشد الاعتبار، وتؤكد محدودية المخاطر وتعزز الاحتياطات النقدية، وتعمل توازن بين العوائد المالية والعائدات الاجتماعية، وتسرع مرحلة الإنضاج لمؤسسة الوقف. ويمكن الاستفادة من هذه الملامح والمعاني في رسم معالم مستقاة من العمليات الرئيسية لعمل نظام الوقف عند المسلمين، من خلال بيان معالم الريادة الوقفية التي يمكن رسمها بالتالي:

● أولاً إطار كلي يجمع الأخلاق والمصلحة معاً

الريادة تنسجم مع الأخلاق بالمطلق، أو ما نسميه في أدبياتنا بأخلاقيات المهنة، فلا يمكن أن نجد إبداعاً أو ابتكاراً يقوم على خلاف أخلاقيات الوقف وتشريعاته، لأن الوقف بمجمله عبادة وقربة شرعية، وهذا ما يجعلنا نؤسس أن الريادة تظهر في بيئة أخلاقية لا منحلة، والقواعد العامة تعزز هذا المفهوم.

ولنضرب على هذا مثال، فإن شرط الواقف كنص الشارع، لا يحمل على مطلقه، فالأصل أن يكون الشرط منسجماً مع الشرع، وإلا فالواجب مخالفة هذا الشرط وعدم العمل بها إذا خالف أخلاقيات الوقف، تأكيداً على أن الوقف مرتبط بالأخلاق ولا ينفك عنها أبداً، وهذا ما يجعلهم يؤكدوا على أن شرط الواقف كنص الشارع في الفهم والدلالة، وفي حوب الاتباع والعمل به مالم يخالف قيم الوقف وأخلاقه .

وهذا ليس محصوراً فقط بالمؤسسة الوقفية عند المسلمين، حتى أن بعض المؤسسات الغربية ترفض الاستثمار في أي مجال يخالف القيم المؤسسية، - فعلى سبيل المثال لا الحصر- مؤسسة ويلكوم المتخصصة بالأدوية والبحوث الطبية ترفض الاستثمار في شركات الدخان والتبغ، وتدقق على هذا، وهذا معتمد في سياساتها الداخلية .

وقريب منها كنيسة إنجلترا التي تضبط ذلك من خلال سياسات الاستثمار فيها، حيث تمنع الاستثمار في التبغ والدخان، القمار، المشروبات الكحولية، المعدات العسكرية غير الهجومية، استنساخ الأجنة البشرية، المواد الإباحية، وغيرها ، باعتبار أن الاستثمار له مسؤولية اجتماعية *Socially responsible investment* .

كما أن الذي يعزز الأخلاقية في إطار الريادة الوقفية هو تحقق المصلحة، فالريادة تجمع بين الأخلاق والمصلحة معاً، فلا يمكن أن تختص الريادة بالأخلاقيات فقط وتتغافل عن مصالح الوقف، بلى المفارقة أنها تجمعهما معاً في إطار واحد، فالريادة هي الأخلاق والمصلحة الدائمة للوقف.

³⁹ مصطفى الزرقاء، أحكام الوقف، ص 141، ص 155، ناصر الميمان، النوازل الوقفية، (الدمام، دار ابن الجوزي، ط 1، 1430هـ)، ص 107، ص 111

⁴⁰ وقف ويلكوم، ص 45

⁴¹ كنيسة إنجلترا، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016)، ص 38، ص 51

⁴² Shanta Acharya and Elroy Dimson, *Endowment Asset Management Investment Strategies in Oxford and Cambridge*, (New York, Oxford University Press, 2007),

P270.

فكما رأينا أن الريادة الوقفية تقوم على أساس أخلاقي، فهي أيضاً تأسس على مصلحة الوقف، حيث يلزم البحث عن مصلحة الوقف وتعزيزها ولو أدى هذا إلى إلغاء شرط الواقف، كما يذكر ابن تيمية 751هـ: "فإن كانت هذه الصورة أصلح للوقف وأهله أقرت، وإن كان إعادتها إلى ما كانت عليه أصلح أعيدت، ... فيتبع في صورة البناء مصلحة الوقف، ويدار مع المصلحة حيث كانت" حتى أنه يمنع الصرف على المستحقين على حساب مصلحة الأصل الوقفي، كما ورد في فتاوى ابن حجر: "فمن الآن يمنع الموقوف عليه من أخذ شيء من الغلة حتى تكمل العمارة لاستحقاق صرفها لغيره، وهو العمارة المذكورة، فإن أخذ منها شيئاً غرمة".

إذا، الريادة الوقفية تعنى بالأخلاق والمصلحة معاً، فلا استثمار في قضايا تخالف قيم المؤسسة وأخلاقها ومصالحها، فالمؤسسة الوقفية ترفض أي قطاع استثماري قد يقع فيه مخالفة شرعية أو أخلاقية أو خلاف مصلحة أوقافها، باعتبار أن الوقف قرينة شرعية، وهذا ما يعزز أدائها وتماسكه، ويحدد الإطار الذي تستثمر فيه، أو الذي تتعاطى فيه، باعتبار أن الاستثمار "هو تشغيل الأموال بهدف تحقيق عوائد اقتصادية واجتماعية، في ضوء نظم ومعايير الاستثمار التي حددها الإسلام".

فالريادة الوقفية يجب أن تحفز البذل وترسخه في المؤسسة، من خلال إطار قانوني، وبيئة محفزة يتقبلها الجميع، ومبادرات من الكل، كل حسب دوره في المؤسسة، وتنويع المصارف وتغطية الاحتياجات الاجتماعية، هذه الأنشطة والحراك المستمر خاضع لإطار الحوكمة والسياسات الرشيدة.

والبداية في هذا المعلم، الأخلاق والمصلحة، فهذا لأن الشخصية القيادية التي يجب أن تقود المؤسسة الوقفية يجب أن تتحلل بالأخلاقية، لأن القيادة "مرتبطة ارتباطاً كاملاً بالشخصية المستقيمة والأخلاق، فالأخلاق هي القيام بالشيء الصحيح، والقيادة هي القيام بالشيء الصحيح".

٥ ثانياً) صورة للمنفعة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية معاً

كما ذكرنا في المعلم السابق، إن الريادة الوقفية هي أخلاق ومصلحة معاً، وهنا فالريادة الوقفية تعني تحقق المنفعة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية معاً، فلا يتصور أن تصب الريادة في جانب وتغفل الجانب الآخر، حيث أن الوقف في الإسلام يتمحور عملياً في جانبين رئيسيين هما الجانب الاقتصادي والاجتماعي، أو بعبارة مؤسسية مقاربة يتحقق في الوقف البعد الاستثماري والبعد الخدمي.

فأشكال الوقف كثيرة ومتعددة ومتباينة، فمن القضايا الملحة والتي تشكل إطار تفوق للمؤسسة الوقفية، هو قدرتها على إحداث توازن ما بين تعظيم أصولها المالية وريعتها، وما بين الإسهام بقوة في التنمية المجتمعية في آن واحد، ومن الاستفراء تجد أن مؤسسات الوقف تحاول إيجاد التوازن، ولكنها في العموم لن تميل لجانب دون آخر.

وهذا هو الإبداع أن تجمع بينهما من خلال الرؤية والرسالة التي تؤمن بها المؤسسة وعملائها، فإن كنت متخصصاً في الوقف التعليمي فعليك أن تستثمر في التعليم، لغرض تعزيز قطاع التعليم، ثم لتخرج منه - منتوجات أو مخرجات أو مشاريع - يمكن

⁴³ ابن تيمية، مجموع الفتاوى، (السعودية، مجمع الملك فهد، 1995)، باب الوقف، 261/31

⁴⁴ ابن حجر الهيتمي، الفتاوى الفقهية الكبرى، 272/3

⁴⁵ إقبال المطوع، مشروع قانون الوقف الكويتي، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2001)، ص 481

⁴⁶ جيمس هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، ص 31

⁴⁷ قارن: مجموعة العمل المالي فاتف، التوصية 25 والوقف، ص 1

استثمارها في مجال الاقتصاد والمال، فمؤسسات التعليم في الغرب، لا سيما الجامعات تستثمر وتمول مشاريع الأبحاث والابتكارات، ومنها يتم بيع هذه الابتكارات للجهات المعنية، فيستفيد الوقف من هذه الابتكارات ماليا، كما استفاد منها تعليميا، وشكل أثرا اجتماعيا في المجتمع المحلي، والجهات العالمية ذات الصلة. ومثله، يمكن أن يقاس على الوقف الصحي، كما فعل وقف ويلكوم عندما استثمر في تمويل أبحاث المشاريع وعقارير الأدوية، ما ضاعف من أصوله وريعه خلال سنوات، فقد ازدادت أصوله المالية ومن ثم ريعه السنوي بناء على الاكتشافات العلمية والابتكارات في مجال صناعة الأدوية، وهذا ما يجعله يضاعف التمويل للأبحاث الطبية، فمن بين الأعوام 1966 حتى 1986، شهدت المؤسسة نموا مضاعفا في القيمة بلغ 15 مرة، من 32 مليون جنيه إسترليني إلى 500 مليون جنيه إسترليني⁴⁸.



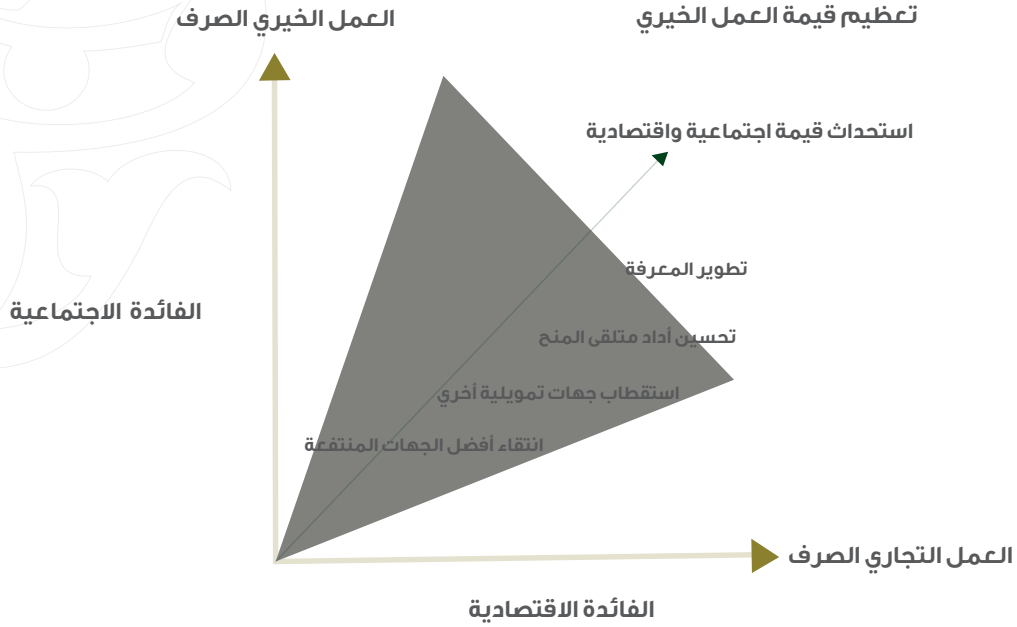
مثال آخر، وقف جامعة ييل Yale التي وصل فيها أصولها المالية إلى 30.3 مليار دولار أمريكي في 30 يونيو 2019، تضع الابتكار ك رأس مال يتم به تمويل الجامعة، إذ تقوم بتوزيع الأصول للحفاظ على محفظة متنوعة تنوعا جيدا، فتخصيص الأصول للسنة المالية 2020، فيه حقوق الملكية الأجنبية 13.75٪، أي أكثر من العقار الذي يبلغ 10٪، وحقوق الملكية 2.75٪⁴⁹. وهذا التوجه أيضا تتبناه الدول المتقدمة، فعلى سبيل المثال استثمرت ألمانيا في 2010 ما يقارب 70 مليار يورو على الأبحاث والابتكارات، وتفتح المجال للبحث العلمي بصورة مطلقة، وهذا ما جعلها رائدة في عدد براءات الاختراع على العديد من دول العالم، فهي تحتل المرتبة الأولى أوروبا في عدد براءات الاختراع، ويسجل عندها سنويا في المكتب الوطني الألماني ما يقارب 60 ألف، ما أكسبها ثقة العملاء⁵⁰.

⁴⁸ وقف ويلكوم، ص 106

⁴⁹ انظر: التقرير الصحفي عن أداء أوقاف جامعة ييل، نقلا عن موقع [yale.edu] الجامعة بتاريخ 27 سبتمبر 2019

⁵⁰ عبد الجليل أميم، التجربة النهضوية الألمانية، ص 202، ص 206، ص 208

ولعل الشكل التالي يشير دور الريادة الوقفية في تعزيز العلاقة ما بين تعظيم قيمة الفائدة الاجتماعية وقيمة الفائدة الاقتصادية⁵¹، معاً في إطار الأوقاف المؤسسية.



وفي الإطار ذاته، يمكن ملاحظة أن القيمة الاجتماعية تتحقق وتتكامل مع القيمة الاقتصادية في الوقف في عدة أشكال، خصوصاً إذا استطعنا أن نجمع ما بين نظام الوقف وباقي الأنظمة المالية والاجتماعية في المجتمع، فتعزز الريادة الوقفية. ولعل ما حدث في ماليزيا، عندما نشرت شركة تكافل ماليزيا مخطط الوقف التكافلي، Takaful-WAQF Plan والذي يجمع ما بين منتجات التكافل الاجتماعي مع الوقف بموجب عقد المضاربة منذ عام 1997⁵²، فهذا العقد يقوم بدون وجود أصول وقفية بداية، لكنه يوفر للمساهمين بالوقف الرغبة في إنشاء الوقف في المستقبل، من خلال الإدخار المنظم، والمساهمة في شركة التكافل على مدة من الزمن.

⁵¹ التحليل المقارن، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016)، ص 11

⁵² نور مهادي، التجربة الماليزية في وقف النقود، (جامعة اليرموك، رسالة دكتوراه، 2017)، ص 47



وهذا أشبه ما يكون بوقف الشيخوخة والورثة⁵³، لضمان دخل مناسب للشيخوخة مع تعظيم ما يترك للورثة، فتلحظ أن القيمة الاجتماعية تلتقى مع القيمة الاقتصادية، وهذا هو معلم الريادة الوقفية، الجمع بين القيمتين. فمؤسسة الوقف ما كانت لتعمل هذا التوازن لولا أنها هي بذاتها واقعة في إطار توازن واضح ما بين قطاعين أساسيين في المجتمع أو الدولة، وهما: القطاع الحكومي الذي يسعى للإشراف والهيمنة، والقطاع الخاص الذي يسعى إلى الربحية والمنافسة، فظهور الوقف عبارة عن عمل بنية مؤسسية⁵⁴ Institutional Infrastructure، لقطاع الخير والمنفعة الاقتصادية الاجتماعية، جمع بينهما بدون أن يتوغل بهما.

وهذا يعزز لنا إدارة ما يعرف ب الإدارة من أجل القيمة أو المنفعة، وهو أحد تطبيقات بطاقة قياس الأداء المتوازنة⁵⁵، ولأننا نعتقد باختصار أن مؤسسة الوقف هي مؤسسة "إنتاجية"، وليس مؤسسة مستهلكة، ولهذا تدوم وتبقى وتؤسس لأصول لاحقة، بناء على الإدارة والاستثمار المميز.

بالمحصلة، إن المنفعة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية متلازمتان بطريقة تؤكد كل منهما الآخر، وعبارة أحد الاستثماريين، فإن دولار واحدا يصرف على أمر اجتماعي اليوم، قد يكون ذا أثر أكبر على المجتمع من الدولار المدفوع المستثمر، والنامي في توزيعات المستقبل.

A social dollar spent today may well have a greater impact in society than one invested and grown for future distribution⁵⁶

● ثالثاً) استراتيجية الاستثمار الأمثل للوقف:

الريادة الوقفية تحقق فلسفة أن مؤسسة الوقف هي مؤسسة استثمارية، صحيح أن في عملياتها الرئيسية جانب صرف وخدمي، وهو جانب واضح معالمه في الصرف على المستحقين، ولكن هذا يشكل خمس العمليات الرئيسية، في حين ترى جانب الاستثمار في مؤسسة الوقف، يشكل ثلاثة أحماس العمليات الرئيسية.

⁵³ انظر: منذر فحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 225

⁵⁴ انظر: منذر فحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 133

⁵⁵ قارن مع: جيري مي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، ص 55

⁵⁶ Lawrence E and Others, **Foundation and Endowment Investing**, P183.

وبعبارة أخرى، هناك خمس عمليات رئيسية في الوقف، هي "الاستقطاب، التسجيل، الصيانة، الصرف، استثمار جزء من الربح"، فقط عملية واحدة مخصصة للصرف والبعد الخيري والخدمي، هي العملية الرابعة، في حين هناك ثلاثة عمليات رئيسية هي عمليات استثمار، وهي "التسجيل، الصيانة، استثمار جزء من الربح"⁵⁷، ما يعزز فلسفة الوقف من أنه مؤسسة استثمارية قبل أن يكون مؤسسة خدمية خيرية.

وهذه الفلسفة أشار إليها الفقهاء قديما، منهم ما جاء في حاشية قليوبي: "قال: لو زاد ربح ما وقف على المسجد لمصلحه، أو مطلقا ادخر لعمارته، وله شراء شيء به مما فيه زيادة غلته، ولو زاد ربح ما وقف لعمارته ولم يشتتر منه شيء، ويقدم عمارة عقاره على عمارته وعلى المستحقين"⁵⁸.

وكما أن علماء المال يرون أن المؤثر الحقيقي على القرارات الإستراتيجية هي "إدارة النقد، وإدارة المخاطر، وإعداد الموازنة"⁵⁹، من هذه الفلسفة، يتعزز لنا أن الريادة الوقفية يجب أن تبرز هذا الجانب في الإطار النظري والعملي في بنية المؤسسة الوقفية، وهذه الفلسفة ترنو إليها كل المؤسسات الوقفية⁶⁰، ما يجعل الاستثمار جزءا هاما في الفكر الوقفي. وهذا ما جعلنا نقول إن مثلث الاستثمار الوقفي يجب أن يتم من خلال استراتيجية الاستثمار الأمثل للوقف⁶¹:

1. المخاطرة

المخاطرة أو المخاطر من المصطلحات التي أخذت دراسات متعمقة في الدراسات المعاصرة التي تبحث في الاستثمار وطرقه الحديثة⁶²، وهذا ما يجعل المؤسسة الوقفية تدرس الواقع بكل ما فيه من فرص ومخاطر، وهذه الدراسة قائمة أصلا من أن الوقف يخضع للسياسة الشرعية في فهم متطلبات الواقع، فالوقف قائما أصلا على معنى التنمية أو ما يمكن إحقاقه بمعاني ودلالات الإنماء والتمكين والإحياء والعمارة⁶³، وهذا يجعلها تدرس عن كثب واقع المعاش، وأن تمارس دور الاستثمار فيه ولو كان فيه مخاطرة يمكن تجنبها.



⁵⁷ أنظر بتوسع: كتابنا: **الوقف بين الأصالة والمعاصرة**، ص 84
⁵⁸ أنظر: حاشية قليوبي وعميرة، (بيروت، دار إحياء الكتب العربية، ط. 1)، 3/ 108، قارن مع: محمد بارودي، **تحويل الوقف**، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2020)، ص 77
⁵⁹ جيريمي كوردي، **استراتيجيات إدارة الأعمال**، ص 48
⁶⁰ قارن مع: سامي سلمان، **الريادة الوقفية**، ص 23
⁶¹ Martin J Whitman, **Distress Investing**, P34, P157, Shanta Acharya and Elroy Dimson, **Endowment Asset Management**, P208, Gerhard Schroeck, **Risk Management and Value Creation in Financial Institutions**, (New Jersey, John Wiley & Sons 2002), P25, Lawrence E and Others, **Foundation and Endowment Investing**, P31
⁶² قارن مع: فؤاد عبد المنعم، **السياسة الشرعية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية وتطبيقاتها المعاصرة**، (جدة، البنك الإسلامي للتنمية، ط 1، 2001)، ص 52

والحقيقة أن المؤسسة الوقفية يجب أن تقع في مخاطرة واضحة، سواء أكان هذا بيدها بأخطاء استثمارية أو من خلال حركة السوق، ولو قامت بأخذ كافة الاحتياطات، فإنها معرضة للوقوع في بعض المخاطر⁶⁴، وهذا ليس مخصصاً للمؤسسات الوقفية عند المسلمين، الذين يعتبرون أن الأصل اختيار صيغة الاستثمار الأكثر حذراً من الوقوع في المخاطر، بل أيضاً عند غيرهم، لأن الاستثمار يقع في السوق المالي، وحركة السوق تصيب استثمارات مؤسسات الأوقاف وغيرها. وهذا يفسر أن تكون هناك مراحل للكشف عن المخاطر بالتعاون بين الوقف وشركائها، ما يعزز أهمية أن تتعامل مؤسسة الوقف مع المخاطر بتدرج واضح⁶⁵.

فلسفة الاستثمار لأي كيان وقيفي يجب أن تكون قائمة على سياسة " تعظيم العوائد مع تخفيف المخاطر"⁶⁶، وهي سياسة تقوم عليها أغلب مؤسسات الوقف التي تخضع للحكومة والسياسات الرشيدة، فتعظيم العوائد يعني تنوع الجغرافي، والاهتمام بالاستثمار طويل الأجل، وتقليص المخاطر التشغيلية والقانونية.

ولإدراك المخاطر يجب على المؤسسة الوقفية الاستفادة من الاستشارات الخارجية المستقلة، بالإضافة إلى التقارير الداخلية، والاعتماد على التقنيات الحديثة لإدارة المخاطر، فعلى سبيل المثال استخدام احتياطي السيولة والأوراق المالية قصيرة الأجل للحد من مخاطر الاضطرار إلى بيع الأصول⁶⁷. وهنا نميز ما بين القدرة المالية والاستدامة المالية، إذ أن القدرة المالية تتعلق بالأجل القصير، [هدف تكتيكي]، في حين الاستدامة المالية⁶⁸ تتعلق بالأجل الطويل [هدف إستراتيجي]، فتحقيق الاستدامة المالية يعني تكرار تحقيق القدرة المالية، إذا فالقدرة المالية هي استدامة قصيرة الأجل، والاستدامة المالية هي قدرة طويلة الأجل⁶⁹.

⁶⁴ أنظر: الأزمات المالية التي أصابت الأوقاف التعليمية في الولايات المتحدة، منذ عام 1925 وانتهاءً بعام 2008، انظر هذه الدراسة: William N and Others, **Educational Endowments in Crises**, (USA, The Journal of Portfolio Management, Columbia University, 2010), P112.

⁶⁵ Yen Yee Chong, **Investment Risk Management**, (New Jersey, John Wiley & Sons 2004), P6.

⁶⁶ **وقف ويلكوم**، ص 81، ص 87، قارن مع التقرير المالي لوقف ويلكوم في عام 2019 والمنشور عن الوقف بالموقع التالي: wellcome.ac.uk/sites/default/files/wellcome-trust-annual-report-financial-statements-2019.pdf

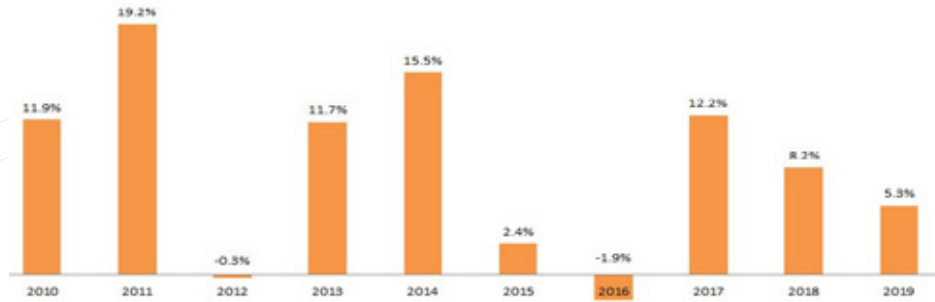
⁶⁷ كنيصة إنجلترا، ص 57
⁶⁸ عبد الكريم فندوز، تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط1، 2019)، ص 22

⁶⁹ William N and Others, **Educational Endowments in Crises**, P123.

وإذا نظرنا إلى نموذج لكيفية توزيع المخاطر في مجال الاستثمار، ننظر في الشكل التالي ليتضح حرص أي مؤسسة تسعى إلى الاستفادة المالية إلى تنويع استثماراتها⁷⁰.

وقد استشعرت العديد من الجهات لا سيما في - المؤسسات الوقفية في الغرب⁷¹ - ضرورة أن يتم التعامل مع الاستثمار الوقفي من خلال تنويع السلات، وأن لا يبقى الاستثمار في سلة محددة، حيث خسرت بعض الجهات الوقفية ما يقارب 30% من الريع بسبب الأزمات التي قد تحدث في السوق.

انظر مثلا واقع الريع للجامعات الوقفية في الولايات المتحدة خلال عشر السنوات الماضية، ستجد أن واقع الريع ما بين هبوط وصعود، ولهذا من الخطأ ربط الريع بالصراف، ما يعني تأثر حقوق المستحقين للريع، لا سيما عند وقوع الأزمات، ما يجعل من السياسات الهامة وجود تخطيط مالي يرصد حالة السوق لا سيما قبل وقوع الأزمات، كما في الشكل التالي⁷²:



ولهذا كانت دعوتنا دوماً أن يتم ضبط المخاطرة ضمن هيكلية نظام الوقف بصورة يمكن الرقابة عليها، والحد من آثار الخطر المتوقع، وهذا ما ذهبنا إليه في مجال الصناديق الوقفية من أنها "صندوق تتجمع فيها أموال وقفية عقارية أو منقولة أو نقدية ليتم تشكيل أصل مالي وقفي، يستثمر في أدنى درجات المخاطرة لصالح مصرف وقفي محدد، بناءً على شرط الواقفين المستثمرين، وبمراقبة النظارة الوقفية عليه"⁷³.

وهذه الإستراتيجية تعتمدها كبار مؤسسات الأوقاف التعليمية في الغرب، مثل جامعة هارفارد أو ييل وغيرهما⁷⁴، حيث تعمل على تنويع محافظها المالية لغرض الابتعاد عن أي مخاطر محتملة، خاصة في الأسهم، وصناديق التحوط، ومختلف الأصول الحقيقية"، كالنفط والغاز وغيرها من السلع والعقارات الخاصة، وتعتمد بعض الأوقاف نظام فرز عناصر المخاطرة في السوق كي تتوقع العوائد في ظل تقلبات السوق⁷⁵.

⁷⁰ كنيسة إنجلترا، ص49

⁷¹ Martin L. Leibowitz , Anthony Bova, **The Endowment Model of Investing: Return, Risk, and Diversification**, (New Jersey, John Wiley & Sons 2010), P8.

⁷² Rick Seltzer, **Endowment Returns Solid in 2019**, January 30, 2020, see (www.insidehighered.com).

⁷³ البرنامج الدولي لإدارة الصناديق الوقفية الاستثمارية، (الرباط، المعهد الدولي للوقف الإسلامي، 22-27 سبتمبر 2013)، قارن مع: سليمان الراشد، **الصناديق الاستثمارية الوقفية**، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط1، 2019)، ص192

⁷⁴ Joshua Humphreys, **Educational Endowments & the Financial Crisis, Social Costs** P4.

⁷⁵ Martin L. Leibowitz , **The Endowment Model of Investing**, P21, also see: Martin J Whitman Fernando Diz, **Distress Investing Principles and Technique**, (New Jersey, John Wiley & Sons 2009), P29.

وهذا يحفز المؤسسة الوقفية لتفرز عناصر المخاطرة في السوق الذي تتعامل به، ولقد أكد العديد من المالىين أن " الدروس الأساسية على القطاعات المالية أن تتعلمها مما حدث في السنوات الأخيرة هي دروس في الإدارة العامة تتعلق بتوظيف معلومات الشركة في إدارة المخاطر " ، فالأصل أن تلج مؤسسة الوقف بالمخاطرة⁷⁶، وتربح مكافأتها، وأن تستثمر على المدى البعيد⁷⁷.

2. الزيادة في رأس المال

إن زيادة رأس المال في صناعة محددة يجعل التنافس يميل إلى تخفيض الأرباح⁷⁸، وهذا هي الإستراتيجية التي تتبعها كل مؤسسات الأوقاف هو العمل على تعظيم رأس المال، أو القيمة السوقية للأصل الوقفي. عبارة أخرى " الإبقاء على القيمة المطلقة لرأس المال مع الحفاظ على القيمة الحقيقية له على حد سواء"⁷⁹ ، خصوصاً أن الكيان الوقف قائم على أصول مقيدة Restricted Assets غير حرة⁸⁰ ، لأن الوقف بالأصل ثابت كالعقار والأموال الموقوفة والتي يجب الاحتراز بها، والاحتياط فيها قائم، فلا يمكن بيع الوقف أو رهنه، للخصوصية الشرعية. وهذا ما يجعل القائمين على الوقف التفريق ما بين الكيان الوقفي [الأصول المقيدة]، والذراع الاستثماري [الأصول غير المقيدة]، كي يتم الزيادة في رأس المال الوقفي. لن يكون هناك زيادة في رأس المال ما لم تكن هناك سياسات صحيحة في الاستثمار، فالأصل في المؤسسة الوقفية أن تعتمد سياسة الأمن المالي على المدى الطويل، وأن تحقق الاستدامة في الإنفاق، يعزز هذا الاستفادة من الفرص الاستثمارية بسرعة فائقة، والتخطيط للحفاظ على التمويل الدائم⁸¹ . وهذا يجعلنا نعزز مفهوم دوام الدخل والنمو معاً، وهو ما يعرف بصناديق الدخل والنمو. Partially Growth & Partially Income ، وهي الصناديق التي تجمع ما بين العائد الدوري والنمو في رأس المال الوقفي⁸² .

⁷⁶ قارن مع: جيريمي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، ص 49

⁷⁷ تشارلز ويلان، الاقتصاد عارياً، ص 182

⁷⁸ آدم سميث، ثروة الأمم، ترجمة: حسني زينة، (بغداد، معهد الدراسات الإستراتيجية، ط 1، 2007)، ص 129

⁷⁹ ترجع أصول مؤسسة قارفيلد وستون Garfield Weston إلى ويلارد غارفيلد ويستون، وهو رجل أعمال كندي وصل إلى المملكة المتحدة مع عائلته في عام 1932، وبدأ استثماراته في محلات ومصانع الخبز في المملكة المتحدة، ثم أسس ابنه لاحقاً الوقف 1958م، وتملك الآن أوقافاً تقدر إجمالياً بـ 9.9 مليار جنيه إسترليني لعام 2019، ما تعد من أكثر المؤسسات الخيرية، حيث تصرف على أكثر من 2100 جمعية خيرية في جميع أنحاء المملكة المتحدة. مؤسسة قارفيلد وستون اعتمدت سياسة الأمناء وهي الحفاظ على الاحتياطيات غير المقيدة، أي ما يقارب من 50 ٪ من أصول المؤسسة السنوية، بحيث تم فصل أصول الوقف المالية عن الكيان الاستثماري، بحيث يتم التوسع في الاستثمارات من خلال إدارة المخاطر وضبط عوائد الاستثمار، وضبط تضارب المصالح. انظر: مؤسسة قارفيلد وستون، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016)، ص 46، وقارن مع التقرير المالي لها لعام 2019

www.garfieldweston.org/wp-content/uploads/2019/10/GWF-Annual-Report-2019.pdf

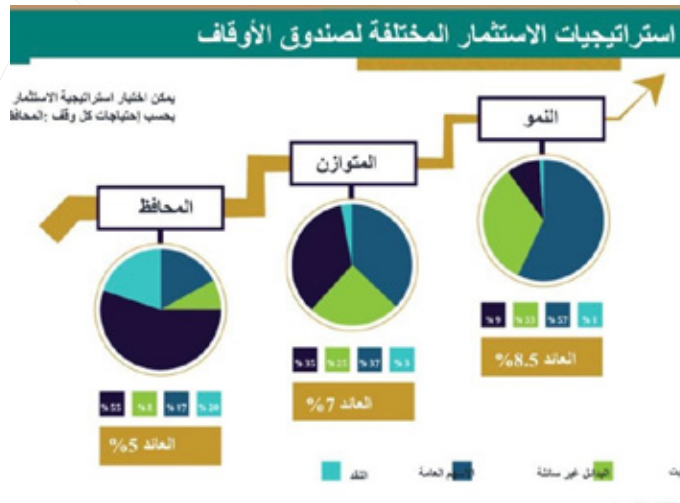
⁸⁰ Shanta Acharya and Elroy Dimson, **Endowment Asset Management**, P7.

⁸¹ وقف ويلكوكم، ص 45، قارن مع: كنيسة إنجلترا، ص 36، نور مهادي، التجربة الماليزية في وقف النقود، ص 113

⁸² سليمان الراشد، الصناديق الاستثمارية الوقفية، ص 95، أيضا قارن مع:

Joshua Humphreys, **Educational Endowments & the Financial Crisis**, P21.

وهذا التقرير المالي لكنيسة إنجلترا ومفوضي الكنيسة والتي تأسست عام 1948 لغرض إغاثة رجال الدين الفقراء، وتم تكليف مفوضي الكنيسة بتسجيل مؤسسة خيرية ومسؤولة عن دفع المعاشات التقاعدية لرجال الدين المتقاعدين، ففي تقريرهم لعام 2018 والذي يتحدث عن الأصول الاستثمارية التي تبلغ 8.3 مليار جنيه إسترليني، وأن العائد كان 1.8%، محققاً هدف استدامة مالية على مدى السنوات الـ 30 الماضية إذا حقق الصندوق متوسط عائد 8.9%⁸³. وهذا ما يجعلنا نحدد العائد في شكل الإطار المؤسسي، سواء أكان هذا في الأصل الوقفي، أو الصندوق أو حتى المحفظة المالية، ولعل التالي يشير إلى نوع من توزيع العائد⁸⁴:



وهذا يجعلنا نركز على التوازن بين احتياجات التمويل على المدى القصير - الالتزام المجتمعي- واحتياجات التمويل على المدى الطويل -العطاء الإستراتيجي⁸⁵- ، وهذا يجعلنا نلتفت إلى ما يمكن أن نسميه بقواعد الاستدامة المالية للوقف، والتي يجب تحققها في مؤسسة وقفية ريادية، كتوليد الدخل، وإدارة السيولة، وتنوع الدخل، والتخطيط المالي والإستراتيجي، كما في الشكل التالي⁸⁶:

⁸³ انظر: موقع الكنيسة [www.churchofengland.org]، والتقرير المالي لعام 2018 في الرابط التالي:

www.churchofengland.org/sites/default/files/2019-05/Church%20Commissioners%20Annual%20Report%202018.pdf

⁸⁴ انظر سامي سلمان، الريادة الوقفية، ص 32

⁸⁵ وقف ويلكوم، ص 111

⁸⁶ عبد الكريم قندوز، تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف، ص 53



ولزيادة رأس المال أيضا، تعتمد بعض المنظمات الناجحة على الشراكات في تعزيز أصولها وسيولتها المالية، ففي التقرير المالي لمؤسسة أوكسفام Oxfam ، والتي تعد من أكبر المؤسسات الإغاثية في العالم، ويتعامل معها ما يقارب 20 مليون شخص في العالم، جمعت عام 2019 ما يقارب 1,018 مليار€، وصرفت 998 مليون€، يظهر التقرير أن 80% من التبرعات تأتيها من خلال الشراكات مع المؤسسات والصناديق العامة كما في الشكل التالي⁸⁷ :



ولزيادة رأس المال أيضا، يجب أن يتم دراسة التجارب الوقفية من خلال منهجية المقارنة، والعمل على الدخول في مجال الاستثمار وفيه مخاطر Investing under Risk⁸⁸ .

⁸⁷ انظر: التقرير المالي لمؤسسة أوكسفام لعام 2019، نقلًا عن موقع المؤسسة

⁸⁸ Yen Yee Chong, **Investment Risk Management**, P21

3. الربح

يتحدد هامش الربح من خلال ثلاثة مؤشرات، هي⁸⁹ : دستور الوقف، سياسة الاستثمار، لائحة الإدارة، وهذه المؤشرات تعكس قدرة المؤسسة على تشكيل الربح المادي من خلال الصلاحيات القانونية والتشريعية التي امتازت بها الوثيقة الوقفية، وما هو التفويض المعطى لها، ثم السياسات الاستثمارية الصالحة والمجربة، فضلا عن اللائحة التي تعزز المرونة والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح في الاستثمار وزيادة رأس المال.

وإذا أردنا أن نعزز الربحية في استثمار مؤسسة الوقف، يجب التركيز على التنوع في الأصول، بدل من الاعتماد على مصدر واحد للدخل، كما تفعل بعض مؤسسات الأوقاف في التركيز على الاستثمار العقاري، بسبب قلة المخاطرة، بل يجب أن تتحول إلى محفظة مالية تشمل مصادر مختلفة ومتنوعة كي تتمكن إدارة المحفظة من تنوع Diversification أصولها، وضبط المخاطر المتوقع، بحيث لو وقعت في خسارة معينة، تكون باقي الاستثمارات تعمل، فيعزز هذا من التوسع في مكان، والتصديق في مكان آخر، بناء على رصد العوائد والمخاطر.

إذ أن من التوصيات الهامة التي يجب على مؤسسة الوقف الأخذ بها " تنوع الأصول من أجل تحقيق توازن أفضل للمخاطر، ومن ثم الحصول على مصدر دخل أكثر استقرارا، وحينئذ مصدرا للتمويل"⁹⁰ ، كما يجب عليها تحديدها هدفها الاستثماري أولا⁹¹.

هذه الإستراتيجية يجب أن توفر الاستدامة المالية Financial Sustainability لمؤسسة الوقف وهي قدرتها على " الحصول على إيرادات من أجل مواصلة العمليات الإنتاجية بمعدل مطرد أو متنام من أجل تحقيق النتائج وتحقيق الفائض"⁹².

لأننا نعتقد أنه لولا الربح وزيادة الأصول المالية للوقف، - سيأتي يوم ما - يتعرض أصول الوقف إذا لم يحقق أرباحا للضياع والتعدي، ومما يذكر هنا أن الغلاء والتضخم الذي وقع في مصر سنة 694هـ قد عرض الناس للجوع والفقر، فبيعت المدرسة الفاضلية التي أنشأها القاضي الفاضل سنة 580هـ ووقفها، وكانت تشتمل على ألف مجلد، ولم " تعادل قيمة أي مجلد حين بيع في ظل هذه الأزمة أكثر من رغيف خبز"⁹³.

وهذا يلقي الثقل على كاهل المؤسسات المالية التي تستثمر في الأملاك الوقفية، أو النظام المصرفي الذي تنمو من خلاله أموال الوقف، يجب أن يكون نظام قوي قادر على تقديم دعم حقيقي للأصول الوقفية⁹⁴.

وهذا يتطلب من مؤسسة الوقف أن تتنبه إلى نسبة العائد على الأصول الوقفية⁹⁵، من خلال ضبط الإيرادات عن إجمالي المصروفات، مقسوما على إجمالي الأصول الوقفية، وبصورة أخرى أن قدرة الكفاءة لدى مؤسسة الوقف تتحقق من خلال قياس الفرق ما بين المصروفات والإيرادات الوقفية.

⁸⁹ وقف ويلكوم، ص79

⁹⁰ مؤسسة كارفيلد وستون، ص54، قارن مع garfieldweston.org/wp-content/uploads/2019/10/GWF-Annual-Report-2019.pdf

Shanta Acharya and Elroy Dimson, **Endowment Asset Management**, P73

⁹² عبد الكريم قندوز، تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف، ص21

⁹³ نقلًا عن: ياسر الحوراني، الوقف والعملي الأهلي في المجتمع الإسلامي المعاصر، حالة الأردن، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2001)، ص33

Joshua Humphreys, **Educational Endowments & the Financial Crisis**, P12

Shanta Acharya and Elroy Dimson, **Endowment Asset Management**, P79.



وهذا ما يفسر لنا ظاهرة نقدنة الأصول الوقفية في العمل المؤسسي الوقفي⁹⁶، فنظرا لتركز الأصول الوقفية في العقار، وقلة السيولة المالية المتوفرة، ما اضطر بعض مؤسسات الأوقاف للتعامل مع بعض الصيغ المالية كالحكر والإجارة، لغرض الحصول على ريع، [سيولة مالية] ولو كان متدنيا، أدى هذا لضياح الأصل الوقفي بسبب بعض الممارسات الخاطئة. اليوم تتجه مؤسسات الوقف لحل مشكلة السيولة والتمويل الوقفي، في إطار إستراتيجي وإن لم يكتب السعي للاستفادة من الوقف النقدي، حتى صار الحديث عن نقدنة الأصول الوقفية العقارية، ثم مسألة التصكيك، فضلا عن زيادة الجرعات في تطوير بنية الوقف النقدي من خلال البحث عن آليات جديدة لاستقطاب نقود مالية على حساب الأصول الوقفية العقارية. ومن هنا نفهم ضرورة البحث بتوسع عن آليات الصكوك في قطاع الأوقاف، فتعمد صناديق الاستثمار استثمار الأموال المنقولة أو غير المنقولة التي تؤسسها مؤسسة الوقف، وتقابلها في أموال الواقفين كأسلوب للمضاربة⁹⁷.

رابعاً: التخصصية والسمعة المؤسسية

هذا المعلم في غاية الأهمية، وإن كان مستغربا في مجال الاستثمار، ولكنه عمليا يقع ويؤثر، إذ كلما كان الوقف رياديا، ومتخصصا في مجال موضوعه، سواء أكان وقفا تعليميا أو صحيا أو ثقافيا أو استثماريا، فموضوع البروز في التخصص والإبداع فيه، سوف يشكل إلى جانب الأداء العملي للوقف إضافة مادية على القيمة السوقية للأصول المالية لهذا الوقف. ويمكن أن تقارن التخصصية بما يمكن أن نسميه إذا كان نبحث عن الريادة بـ المعرفة، فقط أصبحت "المعرفة أهم مقومات الحياة الاقتصادية، فهي المكون الأساسي لما نبيعه ونشتره، وهي المادة الخام التي نعمل بها، فقد أصبح رأس المال الفكري - وليس الموارد الطبيعية أو الآلات أو رأس المال المادي - الأصل الذي لا يمكن الاستغناء عنه من بين أصول المؤسسات"⁹⁸.

⁹⁶ قارن مع: أعمال مؤتمر دور الأوقاف في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، ط1، 2010)، ص107

⁹⁷ أشرف دوابه، تصور مقترح للتمويل بالوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، مجلة أوقاف، العدد9، نوفمبر 2005)، ص61، ص70

⁹⁸ جبريمي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، ص22

ولو أردنا أن نبحث عن رأس المال الفكري، وهو رصيد جديد من أرصدة الشركات أسسته المعرفة، فالذكاء رصيد من أرصدة مؤسسة الوقف، فالفكر موجود فيها، ولن يتحول إلى رأسمال مالم يتم تنظيمه أو توظيفه لإنجاز المهام، وكما يقول خبراء الإستراتيجيات فإن المؤسسة لو عرفت في الماضي ما عرفته الآن لتضاعفت أرباحها ثلاث مرات⁹⁹. وخير مثال لهذا، هو استفادة المؤسسات الوقفية في الغرب من الاستثمار المبكر في تقنية المعلومات، ما أتاح لها رفع أصولها الوقفية بصورة كبيرة في ظل مؤسسات لم تتعاطى مع تقنية المعلومات بتاتا، وما يقاس على مؤسسات يقاس على الدول، فمن المؤشرات التي زادت في نهضة ألمانيا تبنيتها لتقنية المعلومات في الصناعات، بعدما قامت باستيراد التكنولوجيا من الدول الأكثر تقدما فيها، فمثلا شركة "أودي" Audi، تصنع سيارة في كل 30 ثانية، أي حوالي 550 ألف سيارة في السنة، وهذا ما كان لولا الدقة في التصنيع، والاعتماد على تكنولوجيا في التطوير¹⁰⁰.



وهذا ما يفسر لنا قيام العديد من مؤسسات التعليمية الكبرى كالجامعات والكليات في الولايات المتحدة، والتي تتعاطى بالأصول الوقفية كأصول مالية تصرف على المنشآت التعليمية، تخصص جزءا كبيرا للأبحاث والدراسات والابتكارات العلمية.

فإستراتيجية تمويل براءات الاختراع في قطاع الأوقاف تصيب المجالين الاقتصادي والاجتماعي معا، كما أنها تعزز من السمعة المؤسسية للمؤسسة الوقفية في المجتمع والدولة، فبراءة الاختراع وهي "اختصاص يمنح

صاحبه حق نسبة الاختراع الخاص إليه، وتمكينه من استغلاله والانتفاع المالي به، ويمنع غيره من ذلك¹⁰¹، كما أن وقف براءة الاختراع يدخل ضمن وقف الأملاك المعنوية، لأنها أموال متقومة، ولها حرمة الأموال المعتمدة. إذا الريادة الوقفية تعزز شكل هذا المثلث الذي يصدر القرارات الصحيحة، إذ أن تقليل المخاطر، وزيادة الفائدة للحد الأقصى، وضمن الاستدامة، هي محفزات للخروج بالقرار الصحيح¹⁰².

باعتبار أن للأوقاف " معايير خاصة Standards ومقاييس للكفاءة الإنتاجية Benchmarks تتناسب مع طبيعة القطاع، والتي قد لا يوجد لها مقابل في القطاع الربحي التنافسي¹⁰³، وهذا يعني أن هذه العناصر تساعد في تطوير المؤسسة، ما يعني أنه إذا أردنا تطوير الأداء، فيجب أن نطور الهيكل التنظيمي كي يتسق مع تنفيذ الإستراتيجية المثلى للاستثمار. وهنا يجب أن نلاحظ أنه من الخطأ إخضاع المؤسسة الوقفية لسلطة الدولة بالمطلق، لأن فيه تخط كبير، ويؤثر سلبا على

⁹⁹ قارن مع: جبريمي كوردي، إستراتيجيات إدارة الأعمال، ص 24

¹⁰⁰ عبد الجليل أميم، التجربة النهضوية الألمانية، ص 107، ص 141، ص 206

¹⁰¹ ناصر عنيق، حماية الأوقاف في الفقه الإسلامي، ص 347

¹⁰² روبرتا سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، ص 54

¹⁰³ مجموعة من الباحثين، أفضل الممارسات والتجارب في مجال المصارف الوقفية 2012، (دبي، مؤتمر دبي الدولي للأوقاف، ط 1، 2012)، ص 238

النمو والإدارة الاحترافية للوقف، ولنا في التجربة المصرية خير مثال، فمنذ استيلاء الدولة على أموال الوقف عام 1952م، وإلغاء الوقف الأهلي بقانون رقم 180 ، والإبقاء على الأوقاف الخيرية، وصارت الولاية العامة لوزارة الأوقاف، وصار لها الحق في تغيير مصارف الوقف مخالفة بذلك رغبة الواقفين، ومنحت لوزير الأوقاف بالقانون رقم 30 لسنة 1957 الصلاحية في صرف ريع الوقف كله أو بعضه على الجهة التي يعينها دون التقيد بشرط الواقف.

وأكد أجزم بمتواليه الفشل الذي لحق بالوقف من عقد لآخر، فلم توفق وزارة الأوقاف في الإدارة تحت المراقبة الحكومية، فتم تسليم أعيان الأوقاف عام 1962 إلى هيئة الزراعي والمجالس المحلية، فكان الأداء متواضعا والنتائج ضعيفة، ثم قامت الحكومة المصرية لتكفر عن ذنبها فأنشئت هيئة الأوقاف عام 1971، لتكون هيئة متخصصة في الاستثمار الكم الكبير من الأصول الوقفية، حيث أن 44% من الأراضي الزراعية كانت أوقافا، ثم صدر عام 1973 قانون باسترداد جميع الأراضي الزراعية والعقارات الموقوفة التي منحت إلى هيئة العامة للإصلاح الزراعي والمجالس المحلية إلى ملك وزارة الأوقاف المصرية.



وفشلت الهيئة الأوقاف والتي كانت تتقاضى 15% من إشرافها على الأوقاف بسبب البيروقراطية والهيكل الإدارية غير المتخصصة¹⁰⁴.

ولقد تبه الفقهاء في مرحلة مبكرة إلى هذا، فوضعوا قاعدة [إن الولاية الخاصة أقوى من الولاية العامة]¹⁰⁵، فالقاضي لا يملك التصرف في الوقف مع وجود الناظر، والعلة في هذا إعطاء صلاحيات أوسع للناظر في العمل بتخصصية ومهنية، بعيدا عن القيود والضوابط التي قد تقع من الجهات العليا كالقضاء وغيره، ولا تمنحه الإلتقان في العمل.

والسوق الوقفي لا يحتمل عدم المهنية والاحترافية، أو بصورة أوضح فإن التدمير الخلاق Creative Destruction¹⁰⁶، وهو من

¹⁰⁴ مليحة رزق، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية، ص 85، ص 142

¹⁰⁵ محمد الأتاسي، شرح المجلة، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط.ت.)، رقم المادة [59]، 140/1، قارن مع الميمان، النوازل الوقفية، ص 148

¹⁰⁶ تشارلز ويلان، الاقتصاد عاريا، عرض طريف ومشوق للمفاهيم الاقتصادية، ص 65

المثال شركة متجر ولمارت أحد محلات التجزئة - إذا فتحت في مكان تهاوت كل الشركات المشابهة، بسبب المهنية التي تمتاز بهذه الشركة عنهم، وهذا يعني أن المنافسة بدون تخصصية تعني الخسارة. وهذا ما يفسر لنا سبب تنافس الشركات العملاقة في العالم لغرض تثبيت ماركتها التجارية، لأنها تسعى إلى تثبيت المعلومات عنها، ولو اختلف المكان والزمان لدى العميل، فمطعم ماكدونالدز يعرف عميله ماذا يكمن خلف علامته التجارية، وما هي منتوجاته، سواء أكانت المطعم في الولايات المتحدة أو في الصين، صباحاً أو مساءً، فالصورة الذهنية للمطعم حفظت في ذهن العميل بسبب النجاح الذي حققه¹⁰⁷.

إذا معلم التخصصية والسمعة المؤسسية معلم في غاية الأهمية، وهذا يلزم المؤسسة الوقفية للالتزام به، ولو فرطت به، يعني فرطت في الريادة التي تنادي بها، وهذا ما أثبتته الدراسات القيادية من أن المؤسسة التي تسعى للقيادة والتأثير، يجب أن تتحلى بالالتزام، وهو الإصرار على قرار الالتزام بما هي فيه، فالقيادة الخدمية " تتطلب التزاماً وحماًساً تجاه التحسن المستمر، سواء كان شخصياً أو مؤسسياً"¹⁰⁸.

❶ خامساً: الابتكار في صور الوقف ومصارفه متجدد

لقد أثبت الفقهاء قديماً أركان الوقف وشروطه، وتوسعوا في هذا الشيء الشيء الكثير، ولعل اختلافاتهم وتشعباتهم الفقهية قد أروت كل متابع وباحث نهم يبحث عن الخلوص للإجابات المفيدة والشفافية، لأن مفهوم الصرف في فلسفة الوقف يتحقق من خلال تغطية الاحتياج الاجتماعي، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة الوقفية تمارس ما نتعارف عليه في عصرنا بالشركة ذات المواطنة الإيجابية Corporate Citizenship ، وهذا يناقش ويراجع ضمن ما نتعارف عليه مؤسسات الوقف في الغرب بسياسة الإنفاق¹¹⁰ Spending policy.

فسياسة الإنفاق لا تعنى أن لا تجتهد نظارة الوقف في إيجاد سياسات في توزيع الصرف والإنفاق ولو كان مخصصاً لجهة محددة، فمثلاً توزيع ريع أوقاف جامعة هارفاد على التعليم في الجامعة قد يتغير من سنة لآخر، حسب اجتهادات النظارة، وهذه هي سياسات الإنفاق التي يجب أن تراعي الإيجابية في الصرف¹¹¹. بل هذه هي سياسات أغلب الأوقاف حيث تعتمد على تجزئة الصرف ليغطي كافة الجوانب، كما في الشكل التالي¹¹²:

¹⁰⁷ تشارلز ويلان، الاقتصاد عارياً، ص 130

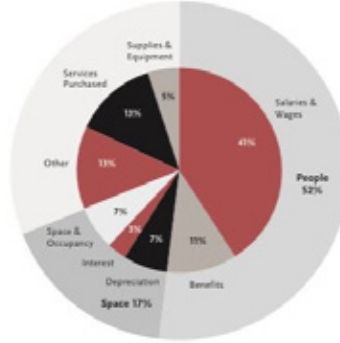
¹⁰⁸ جيمس هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، ص 109

¹¹⁰ Shanta Acharya and Elroy Dimson, **Endowment Asset Management**, P330.

¹¹¹ **Harvard Financial Report 2019**, See site (www.harvard.edu), Page 12.

¹¹² **College and University Endowments Report 5.3 Percent Average Return in FY19 as Endowment Spending Rises**, See: (www.nacubo.org) 1/30/2020.

FISCAL YEAR 2023 OPERATING EXPENSES



هذا المعلم يكشف بصورة أساسية الفرق ما بين المؤسسة الوقفية والمؤسسة الخيرية، إذ من مقومات المؤسسات الوقفية أنها تقيم مساواة في الصرف بين عدة أجيال قائمة ولاحقة، في حين أن المؤسسة الخيرية تركز في صرفها على الجيل الحالي، ويكون تركيزها عليه أكثر مما سيأتي، وعليه يظهر الفارق في النتيجة والأثر.

هذه المفارقة واضحة عندنا منذ تشريع الرسول صلى الله عليه وسلم للوقف كما ورد في حديث ابن عمر رضي الله عنهما، قال: "أصاب عمر بخبير أرضاً، فأتى النبي صلى الله عليه وسلم، فقال: أصبت أرضاً لم أصب مالا قط أنفس منه، فكيف تأمرني به، قال: إن شئت حبست أصلها، وتصدقت بها، فتصدق عمر أنه لا يباع أصلها ولا يوهب ولا يورث في الفقراء والقريب، والرقاب، وفي سبيل الله، والضياف، وابن السبيل، لا جناح على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، أو يطعم صديقاً غير متمول فيه"¹¹³.

وهذا ما يتجه إليه خبراء الاستثمار في الأعمال الوقفية والخيرية اليوم حيث يفرقوا بين الإطارين عندما يعتبروا مؤسسة الوقف ليس كمؤسسة الخيرية خصوصاً في مجال الصرف على المستحقين¹¹⁴ Differences between Foundations and Endowments. بيد أن بعض الممارسات تجاه المصارف الوقفية لم تكن في بعض الأحيان تمثل صورة مشرقة للعطاء الوقفي، ولم تفرق ما بين حقوق الأجيال كما أشار إلى ذلك نبينا الكريم، وعزز هذا التجارب الصحيحة، وخبراء استثمار الوقف، وأخص بالذكر هنا الأوقاف الذرية حيث أدت كثرة " المنازعات بين المستحقين في ريعها، وإلى تصاؤل نصيب كل منهم بمرور الزمن، وزاد الحال سوءاً نظار تلك الأوقاف في كثير من الحالات"¹¹⁵، ولعل هذا ما ساهم في تبرير إلغاء الأوقاف الأهلية في سوريا 1949، ومصر 1952، وتونس 1956، وفي ليبيا 1973، لاحقاً.

إن الفكرة في ربط المستحقين في الريع لا في العين أساسية كي يتم العناية بالأصل، فإذا تمت العناية بالأصل، زاد الأصل سوقياً، وارتفع الريع عملياً، وهذا ما أشارت إليه العديد من القوانين، ومنها مواد قانون الكويت للوقف¹¹⁶. ولقد انسجم الصرف على المستحقين بناء على الوعي الجمعي عند المسلمين من خلال إيمانهم بالضروريات الخمسة التي أقرها الأصوليون، وهي " حفظ الدين، حفظ النفس، حفظ العقل، حفظ النسل، حفظ المال"، ثم الكماليات وصولاً بالتحسينيات، بيد أن هناك جانباً ليس مرتبطاً بهذا الإطار الفقهي، بل يتجاوزه بناء على إبداع العامل في القطاع، وصاحب النظرة الإستراتيجية والنظرة الثاقبة، والتي فهمت طبيعة الوقف ومآلاته، وهذا الجانب يمكن أن نسّميه جانب الابتكار أو الإبداع في صور الوقف ومصارفه، بل وطرق تمويله

¹¹³ ابن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، كتاب الوصايا، باب الوقف كيف يكتب، 468/5

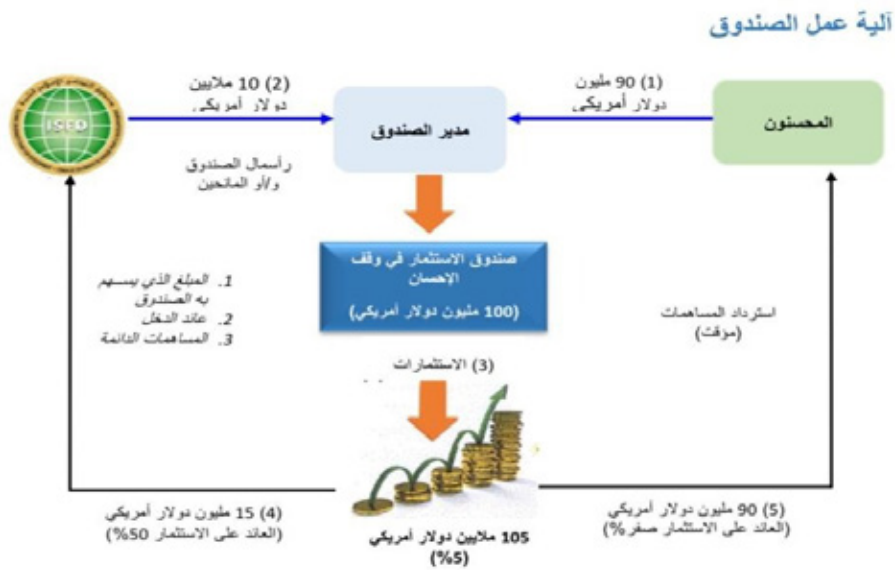
¹¹⁴ Lawrence E and Others, **Foundation and Endowment Investing**, P22.

¹¹⁵ إبراهيم البيومي، تجديد الوعي بنظام الوقف الإسلامي، ص 81
¹¹⁶ إقبال المطوع، مشروع قانون الوقف الكويتي، ص 301

بهذا الإطار الفقهي، بل يتجاوزه بناء على إبداع العامل في القطاع، وصاحب النظرة الإستراتيجية والنظرة الثاقبة، والتي فهمت طبيعة الوقف ومآلاته، وهذا الجانب يمكن أن نسّميه جانب الابتكار أو الإبداع في صور الوقف ومصارفه، بل وطرق تمويله واستثماره. وهذا الجانب يختص بزمن دون آخر، فما يبتكر الآن، يكون بعد عام قديم، أو بعبارة أخرى أن ما يبتكر الآن يكون مبتكراً وإبداعاً، سرعان ما يتحول إلى جزء من القديم إذا خرج ما هو أحدث منه، وهكذا دواليك. فمن الصور الحديث للحقوق الوقفية والتي ظهرت بصورة أكثر وضوحاً، " حق استغلال الأملك المعنوية، كحق التأليف، حق الابتكار، حق الاسم التجاري، ... أو وقف الإيراد النقدي دون وقف أصله"¹¹⁷.

واضف إليها أيضاً صور الأوقاف الرقمية، وما يرتبطها منها من برامج ومبادرات رقمية بدأت تشكل قيمة سوقية يمكن الاستفادة منها ضمن التجارة الإلكترونية.

ومن الصور، إنشاء صناديق وقفية بمبالغ كبيرة لفترة وجيزة، وتخصيص ريعها لمدة عشر سنوات لصالح مشاريع وقفية محددة، كما فعل البنك الإسلامي للتنمية بجدة، من خلال صندوق التضامن الإسلامي، الذي تبنى مشروع صندوق الإحسان الوقفي بالشراكات مع المؤسسات المالية في الدول الإسلامية، كما في الشكل التالي¹¹⁸:



وهذا الشكل قريب مما يجريه القانون الأمريكي باسم هدية بالإيراد Income Gift، أو الهدية المؤقتة Temporary Gift¹¹⁹.

¹¹⁷ انظر: منذر قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 199، ص 213

¹¹⁸ انظر: صندوق التضامن الإسلامي للتنمية، صناديق الاستثمار في وقف الإحسان IWIF، (جدة، البنك الإسلامي للتنمية، 2018)، ص 2

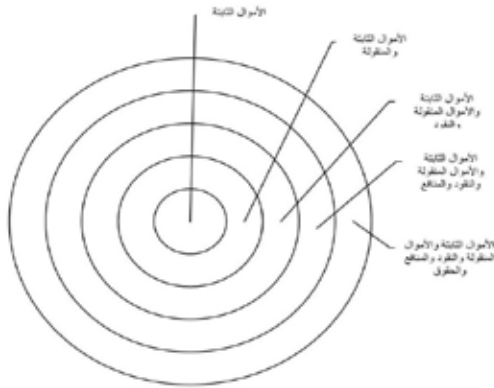
¹¹⁹ انظر: منذر قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، ص 199، ص 223

وهذا الشكل كان قريبا مما كان يحدث سابقا قبل عدة قرون، إذ كان يشغل الوقف النقدي كقروض استثمارية لصالح مشاريع وقفية محددة، ومن ذلك¹²⁰:

وقفية محمد دوكاكين في حلب 1463م بقيمة 30 ألف دينار وتشغل كقروض للتجار مع ربح محدد يقدر بـ 10% .
وقفية درويش آغا، تأسست عام 1593م تقدر بـ 130 ألف آقجة في مدينة موستار في البوسنة والهرسك، وتعطى للتجار أصحاب السمعة الحسنة، مقابل ربح 10% مخصص لجامع في موستار.
وقفية أحمد باشا المقدر بـ 10 آلاف دينار، وبربح يقدر بـ 11% وتنفق على تعليم الأطفال.
وقفية سنجق القدس تأسست عام 1564م، تضم 16 ألف درهم تسلف بربح سنوي 15%، وينفق الربح على قراء القرآن الكريم في المسجد الإبراهيمي، ويعد هذا أول وقف نقدي في القدس.

وبالعموم، فإن الشراكات مصدر للتمويل تعتمد المؤسسات الغربية العاملة في حقول الأوقاف والعمل الخيري، بل حتى والإغاثي، بل إن المسؤولية الاجتماعية في الغرب متأسسة على اعتبار أن الذي يقود الخدمات الاجتماعية هي مؤسسات القطاع الخاص، من خلال أن النظام اللامركزي، فالقطاع العام يشرف على التمويل ووضع معايير الجودة، ما يتيح للأخريين المشاركة في الخدمات، إذ أن تمثل مؤسسات القطاع الخاص أكثر من 90% من مؤسسات الرعاية الصحية في كوريا الجنوبية، وهذا ما يفسر لنا التفوق الطبي في كوريا الجنوبية وتصنيفها من أفضل التجارب حول العالم، وما يقارب 80% من إجمالي المستشفيات باليابان¹²¹.
وهناك نموذج يقارب هذا التوجه، هو صندوق الاستثمار الأوروبي، حيث ينتظم مستثمرو القطاع العام مع مستثمري القطاع الخاص، وبتسهيل حكومي في تأسيس صندوق¹²².

وهذا يؤكد لنا من أن الأصل أن تكون الشراكات الرئيسية أو الإستراتيجية مصدر للتمويل في قطاع الأوقاف، إذ يتداخل الوقف كأصل مالي استثماري مخصص للصرف بين عدة جهات ومؤسسات، ما يجعل من الضروري أن تتوفر مؤسسة الوقف للإدارة والإشراف، ووضع المعايير، وتتيح للشركاء التنفيذ.
وهذا يستدعي العمل على توسيع مجالات الصرف، والاستفادة من كافة الإمكانيات المتاحة المتعلقة بالوقف، ولا نحصرها على الأصل المالي، بل ليشمل هذا حتى منافعها، فمن المسائل التي "أجازها المالكية هي وقف الأجرة المملوكة، فمن له دار أو آلة قد أجزها للغير نظير أجرة معينة تدفع بصفة دورية، حسب المتفق عليه، فمن حق مالك هذه الأجرة وقفها، وأجرة الأصل المالي لا تختلف عن أجرة الإنسان"¹²³، كما في الشكل التالي:



¹²⁰ نقلا عن: أبو القاسم نجاه، تثير الوقف النقدي، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019)، ص 54

¹²¹ انظر: أحمد العربي، دور الجهات الخيرية في المسؤولية الاجتماعية للشركات، ص 31

¹²² تجربة صندوق الاستثمار الأوروبي، انظر: أعمال مؤتمر دور الأوقاف في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ص 236

¹²³ انظر: شوقي دنيا، مجالات وقفية مستجدة، (السعودية، المؤتمر الثاني للأوقاف بجامعة أم القرى، 1427هـ)، ص 21

هذه النظرة المتقدمة للسادة المالكية جعلت العديد من المؤسسات الوقفية والخيرية الاستفادة من رواتب الموظفين، من خلال استقطاع جزء من رواتبهم لصالح مصرف وقفي محدد، وهذا يسرع تمويل المشاريع أو المصارف الوقفية. ومن باب تعزيز النظرة، نرى أنه وفي حالة ريادة الأعمال، أن التنافسية بين الشركات المتخصصة قد يكون في أحد مضامينه البحث عن ما يسمى "ابتكار المنفعة"، وهو الفكر الريادي الذي يقوم على مفهوم منفعة العميل، أو ما يهتم العملاء، بمعنى آخر، ليس هناك حاجة للتنافس بقدر ما هو بحث عن إعادة تشكيل السوق، وهو ما يولد منافع جديدة قوية للعملاء. ولعل في التنافس ما بين شركتي زيروكس وشركة كانون في سوق الآلات الناسخة في السبعينيات لخير مثال، حيث كان شركة زيروكس تستحوذ على 95% من حصة السوق، ثم ظهرت شركة كانون اليابانية لتبحث عن ما ينفع العميل أكثر، بتقديم آلات تصوير شخصية، قيمتها أقل من القيمة التي تقدمها شركة زيروكس، إذ كانت تقدم منتجها ما بين 700-1200 دولار أمريكي، في حين تقدم شركة زيروكس منتجاتها ما بين 80 إلى 129 ألف دولار أمريكي، ما جعل العملاء ينصرفون تدريجياً إلى شركة كانون، فقد نجحت الأخيرة في التركيز على الابتكار وخدمة العملاء¹²⁴. وفي قراءتنا هذه، قد يكون استخدام المنفعة وتداولها بين عملاء مؤسسة الأوقاف أكثر رواجاً من تسويق العقار الوقفي أو العقار المنقول، وهكذا فإن فهم ما يخدم عملاء مؤسسة الأوقاف يساعد على تصميم الحملة الخاصة باستقطاب الوقف Endowment Campaign¹²⁵.

سادساً: الدعم الحكومي والحماية القانونية للوقف

من أبرز ما يمكن أن يعزز الريادة في مؤسسات الأوقاف هو توفر الدعم الحكومي بأكمله، بدءاً من رأس القمة ومروراً بالمؤسسات الحكومية ووصولاً إلى باقي مؤسسات القطاع الخاص. بالإجمال، نرى أن القوانين التي تربط الأوقاف مباشرة برأس الهرم في الدولة، تكون أكثر رسالية واهتمام بالوقف من غيرها من الدول، التي تربط الوقف بحد أعلى بسلطة الوزير، الذي قد يتغير في أي تعديل وزارى، فيأتي آخر، فيغير إلى الأحسن أو الأسوء، وهذا ما يجعل المؤسسة الوقفية خاضعة للأداء الفردي وليس المؤسسي. في حين أن ربط الأوقاف برأس النظام، يعزز من الأداء المؤسسي، ولقد أشارت عدة قوانين في الدول العربية تجاه الأوقاف أن يكون الرئيس الأعلى لديوان الأوقاف هو رئيس الدولة، فقد نصت المادة الأولى من نظام ديوان الأوقاف العراقي رقم 44، لسنة 1970 على أن "رئيس الجمهورية هو الرئيس الأعلى لديوان الأوقاف"¹²⁶. ومثله ما أكدته الدستور في ماليزيا التي تتبع المذهب الشافعي وفيها 13 ولاية، إذ يلزم الدستور أن تكون الأوقاف والحج والزكاة تحت مسمى "مجلس الديني الإسلامي"، ويشرف عليه مباشرة سلطان الولاية، باعتبار أنها من شعائر الدين، ويجب على السلطان أن يشرف عليها، ولا يسمح أن يتم إدارة الوقف بدون موافقة سلطان الولاية.

¹²⁴ انظر: جيريمي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، ص 25

¹²⁵ Diana S. Newman, Nonprofit Essentials, **Endowment Building**, (New Jersey, John Wiley & Sons 2004), P62

¹²⁶ نقلًا عن: إبراهيم البيومي، تجديد الوعي بنظام الوقف الإسلامي، ص 97

ولعل من أحد الأسباب الرئيسية لنجاح التجربة المغربية - التي تعتبر من أفضل التجارب في أفريقيا في إدارة الأوقاف - إشراف الملك عليها مباشرة، ومراقبتها بمجلس رقابي متخصص، المجلس الأعلى لمراقبة مالية الأوقاف، في حين في بعض الدول الإسلامية تعاني بعض وزارات الأوقاف من نزاعات ومفارقات مع المحاكم وبعض الدوائر الحكومية ما يؤثر سلباً تجاه تطور ملف الوقف في الدولة.

إن ربط الأوقاف في رأس الدولة، يعزز من الحماية القانونية للأوقاف، ويقدم دعم معنوي ثم مادي يمكن أن يساهم في تطوير المؤسسة الوقفية كمؤسسة رائدة في المجتمع، والعكس خلاف هذا.

والأصل أن لا يتوقف هذا الدعم الحكومي عند حدود الحماية القانونية، بل يجب أن يفتح سبل التطوير الذاتي للمؤسسات الوقفية، من خلال عدة محاور، من أهمها: تسهيل الحصول على تمويل، وتأسيس بيئة مواتية للمشاريع الوقفية، وتوسيع الاستثمارات الوقفية، فضلاً عن تعزيز ثقافة الريادة بين المؤسسات الوقفية، العام منها والخاص¹²⁷. أيضاً يجب على الحكومات تبني منظومة أخلاقية تعزز من الريادة في قطاع مؤسسات الأوقاف، كالانضباط، النزاهة، احترام الوقت، الدقة، الالتزام، وهي كلها قيم أخلاقية قائمة في المؤسسة الوقفية، ولكن يجب على الحكومات تعزيزها.

ولضرب مثال على ذلك، كيف تطور قطاع الوقف التعليمي في الولايات المتحدة، فحتى عام 1969 كان أداء الأوقاف التعليمية للجامعات الأمريكية عادي، وبدون أي مفارقات تلحظ عن السوق الاستثماري.

في عام 1969 تدخل ماك جورج [1919-1996] McGeorge Bundy الذي عمل مستشاراً للأمن القومي للرئيسين جون كينيدي وليندون جونسون، في النظر بالسياسات الاستثمارية لكل المؤسسات الوقفية التعليمية، وذلك بعد قيامه بدراسات متخصصة لواقع الاستثمارات للجامعات الأمريكية. هذا التدخل لرجل كان يوصف بمستشار للأمن القومي - وكان قد تولى مؤسسة فورد عام 1966- أثر إيجابياً على تطور قطاع الوقف، يكفي أن نقول

إن وبعد عدة سنوات، وبعد تأسيس جامعة هارفارد لشركة إدارة الأوقاف عام 1974، رصدت الجامعة أصولها الوقفية في عام 1975 تقارب المليار دولار أمريكي، وفي عام 2019 صارت أصولها تقارب 40 مليار دولار أمريكي.

وهذا الذي انعكس على جامعة هارفرد انعكس أيضاً على باقي المؤسسات التعليمية بسبب التدخل الحكومي لتطوير سياسات الاستثمار في قطاع الأوقاف التعليمية¹²⁸. باختصار لن ينجح قطاع أوقاف يعتمد على تنمية اقتصاد التساقط Trickle-Down Economics¹²⁹، وإستراتيجيات بعيدة عن واقع الوقف، بل يجب على الحكومة أن توسع السوق ليستقبل المنتجات والخدمات والمشاريع الوقفية، فعندما يكون " السوق صغيراً، لا يجد الشخص أي حافز يدفعه لينذر نفسه كلياً لشغل واحد"¹³⁰.

¹²⁷ قارن مع: عبد الجليل أميم، التجربة النهضوية الألمانية، ص 214

¹²⁸ Lawrence E and Others, **Foundation and Endowment Investing**, P8.

¹²⁹ تشارلز ويلان، الاقتصاد عارياً، ص 83

¹³⁰ آدم سميث، ثروة الأمم، ترجمة: حسني زينة، ص 29

سابعاً: تحقق الموارد البشرية المؤهلة

من أبرز المعالم على تحقق الريادة في العمل الوظيفي المؤسسي، وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على صناعة " المعرفة الوقفية"، وقادرة على نقلها، وجعلها معياراً يمكن محاكاته.

العمل الوظيفي الآن يضم العديد من الموظفين والعاملين فيه، بيد أن نسبة من يحوز المعرفة الوقفية، وله القدرة على الوصول بمؤسسته نحو الريادة والتفوق والظهور المؤسسي قليل بسبب القدرات المتواضعة.

وهذا ما يجعلنا نركز على أهمية الاختيار للمناصب القيادية والإدارية العليا بالمؤسسة، لأن هؤلاء ما يمثل المعرفة التي نرغب بتوظيفها في تطوير المؤسسة، فإذا كانت بعض الدول، تلزم مؤسساتها بوضع امتحان للمتقدمين للعمل لديها¹³¹، فمن باب أولى أن يكون لدى المؤسسة الوقفية نموذج رائد في اختيار المرشح للعمل لديها.

ولقد أدركت الدول العظمى - قبل المؤسسات - أهمية أن يكون من أحد عواملها الأساسية في صناعة الريادة هو موجود نخبة وظيفية قادرة على قيادة الدول نحو التفوق والريادة، والأمثلة في هذا كثيرة لا تحصى، منها التجربة الألمانية التي اعتمدت على نهضتها بكوادر مؤهلة مدربة متخصصة قادت النهضة فيها، فقط كانت ألمانيا الشرقية تحوز أعلى نسبة في العالم من المهندسين والأطباء، قامت ألمانيا الغربية باستقطابهم، ما شكل ضربة قاسية لاقتصاد ألمانيا الشرقية، وهذا يعزز ما تصبو إليه الريادة من أن " التقدم الاقتصادي لبلد ما وحجم مؤهلاته الاقتصادية مرتطبين بالدرجة الأولى بحجم وكم الطاقة الاقتصادية الكامنة في اليد العاملة"¹³²، وهذه النخبة يجب أن تكون منسجمة وقادرة على العمل معاً، ضمن العمل الجماعي المقدمة على العمل الفردي، كما تظهر ذلك التجربة اليابانية، إذ يقدر اليابانيون كل شيء ذا قيمة بدرجة ارتباط الفرد بالجماعة¹³³.

وهذا ما جعل للصناعات الألمانية خاصية التميز، والحفاظ على الصورة الإيجابية لمنتجاتها وسلعها، حتى استقر في الوعي النفسي عند العملاء أن الصناعات الألمانية بكل ما فيها تمتاز بالجودة والفخامة، إذ تم قراءة " صنع في ألمانيا"¹³⁴.

بالجماعة . وعلماء الاقتصاد يجعلون الإنتاجية لا تنحصر فقط في الرأس المال المادي، بل ورأس المال البشري، باعتبار أن نمو الإنتاجية يعتمد على " حجم الاستثمار في كل من رأس المال المادي، ورأس المال البشري، والأبحاث والتنمية، وحتى في أشياء مثل المؤسسات الحكومية الأكثر فاعلية"، فأحد الأسباب الهامة في النمو السريع للنمو الآسيوية في شرق آسيا، هو القوة العاملة المدربة الواعية¹³⁵.



¹³¹ أدوين رايشاور، اليابانيون، ص 233

¹³² عبد الجليل أميم، التجربة النهضوية الألمانية، ص 128، ص 132

¹³³ أدوين رايشاور، اليابانيون، ص 169

¹³⁴ مع بداية عصر الصناعة الأوروبية في القرن 19 الميلادي، أقر البرلمان البريطاني قانوناً يميز أصل المنتج، وذلك بأن يتم الختم على اسم دولته، وكانت توصف المنتجات

الألمانية في بريطانيا من أنها رخيصة ومنخفضة الجودة، انظر: عبد الجليل أميم، التجربة النهضوية الألمانية، ص 216

¹³⁵ تشارلز ويلان، الاقتصاد عارياً، ص 151، ص 276

وهذا يجعلنا نؤكد أن موظفي الأوقاف هم تبغ لمن يقودهم، وبعبارة أخرى " ليس هناك جنود ضعفاء، فقط قادة ضعفاء"¹³⁶، وهذا ما يفسر لنا المنافسين الأقوياء الذين تغلبوا على هيمنة الاقتصاد الأمريكي على العالم، فالآن أصبح لدينا الألمان واليابانيون - وهما شعبان خرجا من حرب مدمرة ليس لاقتصادهما فحسب، وإنما دمرت البنية التحتية لهما - وأيضا الكوريين، وهذا يفسر لنا جزء من فلسفة الإدارة اليابانية والتي اعتمدت على مفهوم العمل الجماعي، والجودة، والتوقيت المنضبط، وأهمها الاستفادة من الموظفين - الموارد البشرية أو رأس المال البشري - في تطوير الأعمال للوصول للريادة¹³⁷.

ومن هنا، نلاحظ أن تجارب المؤسسات الوقفية بالغرب تنجح بسبب اعتمادها سياسة الموارد البشرية المؤهلة، واختيار الفريق المنسجم، بل والأهم من هذا اختيار مدير المؤسسة، وإذا كنا نتحدث عن تحدي في مجال الاستثمارات، البحث عن القائد الرائد في مجال الكفاءة الاستثمارية¹³⁸.

◉ ثامناً: القدرة على تجاوز الأزمات

يعتبر هذا المعلم، من أبرز المعالم التي تثبت وصول المؤسسة الوقفية للريادة حال تعاملها مع الأزمة أو الأزمات بقبالية على تجاوزها، وقدرة على التعافي منها، بل واستخلاص العبر والنظر باستشراف لتقارب المخاطر Convergence of Risks¹³⁹، لا سيما أن هناك تحديات، بل قوى خارجية Extrnal Forces تؤثر قطعاً على صيرورة العمل الوقفي، مثل الوضع الحكومي، التشريعات الجديدة كنظام الضرائب، المنافسين، وغيرها من القوى والمؤثرات¹⁴⁰.

ولن تستطيع أي مؤسسة الكشف عن أي أزمة تقابلها ما لم تكن قادرة بداية على الكشف عن المخاطر الداخلية أو الخارجية التي تعيش فيها أو تحديد نوعية الأزمة، وتحديد هل هذه الأزمة ظاهرة غير مؤثرة، أو أزمة مفتعلة، أو أنها بحق أزمة حقيقية قادرة على إحداث ضرر واضح وبين في مؤسسة الأوقاف.

إذ تعرف إدارة الأزمة من أنها " مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة"¹⁴¹، - وهذا يؤكد ما ذكرناه سابقاً في الاستثمار الأمثل، - إذ يعتبر الكشف المبكر عن مخاطر المؤسسة الوقفية يعني مؤشر على قدرة مؤسسة الوقف على مواجهة أي أزمة قد تتعرض لها، والكشف يأتي من المخاطر الداخلية والخارجية معا . ومواجهة مؤسسة الوقف لأي أزمة قد تواجهها، يعتمد بصورة أولية على عدة معايير، من أهمها¹⁴²:

1. الإدارة الوقفية

هذا المعيار مهم لأنه يكشف كيف تدير مؤسسة الأوقاف أصولها المالية، عملياتها الرئيسية، مصالحتها، وبصورة أوضح أصحاب

¹³⁶ جيمس هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، ص 29

¹³⁷ جيمس هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، ص 61

¹³⁸ Lawrence E and Others, **Foundation and Endowment Investing**, P116.

¹³⁹ Martin L. Leibowitz , **The Endowment Model of Investing**, P173.

¹⁴⁰ Martin J Whitman, **Distress Investing**, P32.

¹⁴¹ نزهان سمو، الأزمة المالية العالمية الراهنة، المفهوم، الأسباب، التداعيات، (بغداد، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010)، نقلاً عن الموقع

[www.iasj.net]، ص 269

¹⁴² Yen Yee Chong, **Investment Risk Management**, P17.

أصحاب المصلحة الوقفية أثناء الأزمات، ولنوضح المعيار بصورة أوضح، يجب أن نميز بين عدة مفارقات، وهي: التفريق بين نوعية المؤسسة الوقفية، لا سيما حجم المؤسسة الوقفية، فتعامل مؤسسة وقفية ذات أصول كبيرة، ليس كتعامل مؤسسة وقفية ذات أصول مالية متواضعة، فالقرار سيكون له تداعيات على واقع المؤسسة، وهذا يحتم عليها أيضا التفريق ما بين أصول الوقف والريع، لا شك أن تعرض الأصول للأزمة ليس كتعرض الريع للأزمة.

الجامعة	\$ الأصول الوقفية لعام 2022 بالمليار دولار
جامعة هارفارد	\$50,877,680,000
جامعة تكساس	\$41,383,260,000
جامعة ييل	\$36,338,794,000
جامعة ستانفورد	\$35,126,200,000
جامعة بريستون	\$24,600,809,000

ولنضرب على ذلك مثال، تعتبر مؤسسات التعليم في الولايات المتحدة متباينة في مجال حجم الأوقاف التي تمتلكها، فحسب الإحصائيات لعام 2019، هناك ما مجموعه [774] من الكليات والجامعات والمؤسسات قد بلغ إجمالي أصولها الوقفية 630 مليار دولار في 30 يونيو 2019، نسبة 13.9% من هذه المؤسسات تمتلك 78.3% من قيمة الوقف. والجدول التالي يشير إلى ترين أكبر الجامعات استحوذاً على الأصول الوقفية لعام 2022¹⁴³ :

وهذا يعني أنه يجب على المؤسسات الوقفية تضع سياسات تتناسب مع أصولها وحجم الريع الذي يصدر عنها، وليس بالضرورة أن سياسات تناسب كل مؤسسات الأوقاف في القطاع.

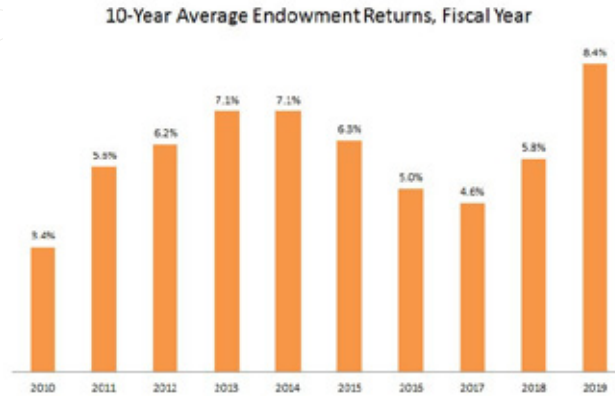
لأن هذه السياسات الوقفية تعبر عن اقتصاد حقيقي وقت الأزمات، فالأوقاف رأس مال حقيقي، له قيمة سوقية معتبرة، يوفر السيولة في الاقتصاد، وريعا عبارة عن مخصصات تصرف وتضخ في المجتمع، ولأن الأوقاف من الناحية المالية، عبارة عن أصول ومدخرات، وأنه كلما زادت الأصول والمدخرات زاد الاستثمار وريعه.

وهذا يحتم على مؤسسات الوقف "الموائمة بين حجم الأصول وحجم الالتزامات للمؤسسات المالية"¹⁴⁴، إذ لا يمكن أن تخاطر مؤسسة وقفية بمخاطر أكبر من وزنها المالي، وبالتالي تفقد أصولها المالية، وتعلن عن إفلاسها، إذ قد تعلن عن تعثرها في سداد ديونها إذا قامت في حالة الاقتراض، فتجعل أصولها مهددة بالصادرة، وهذا خطر عظيم.

كيف تنجح مؤسسة الوقف في إدارة الأزمة، يجب أن تتحصل على خبراء ومتخصصين في إدارة الأزمات، وليس بالضرورة أن يكون الخبراء ماليين فقط، بل قد يكون الخبراء في تخصصات ذات صلة بالأزمة، فإذا كانت مؤسسة وقفية تعنى بالتعليم، ووقعت أزمة مالية، فالأصل أن يكون مع الخبراء الماليين، خبراء في مجال التعليم كي يتم تقدير حجم الأزمة، والتعامل معها بما يتعلق بتخصص مؤسسة الوقف، وهو التعليم.

¹⁴³ National Association of College and University Business Officers and TIAA, U.S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year (FY) 2022, See: www.nacubo.orgs
¹⁴⁴ نزهان سمو، الأزمة المالية العالمية الراهنة، المفهوم، الأسباب، التداعيات، ص 260.

استخدام كافة الأدوات المتاحة للتعامل مع الأزمة، فلا يمكن أن تكون هناك أزمة عالمية، وتتعامل مع مؤسسة وقفية بأدوات محلية، بل يجب أن تكون الأدوات المتاحة تتواز مع مستوى الأزمة وحجمها. هذا المعيار يوجب على المؤسسة الوقفية أن تكون قادرة على استشراف الدراسات المستقبلية في الأزمات القادمة، وتحديد الأوقاف اللازمة. من ملامح هذا المعيار أن يكون لدى المؤسسة الوقفية قدرة على التخطيط المالي، كأن تقوم المؤسسة بتخصيص جزء من ريع الوقف لمواجهة الأمور الطارئة، وتحديد الموارد الوقفية المتاحة لمواجهة الأزمة، وهذا يتطلب من المؤسسة الوقفية عمل سياسات لتوجيه المصارف بالتشاور مع الواقفين الجدد، ولقد انخفض الإنفاق الوقفي للجامعات الوقفية خلال الفترة ما بين 2010 حتى عام 2019، كما في الشكل التالي¹⁴⁵:



ما يعني ضرورة أن تعوض الأوقاف كلفة التضخم لمنع قوتها الشرائية من التضاؤل بمرور الوقت، كي يتمكن المستفيدون في مجال التعليم والبحث العلمي من الاستفادة من سياسة الإنفاق مهما اضطرب نسبة العوائد، وهذا لا يتم إلا من خلال تحديد معدلات الإنفاق، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط المالي ليس للسنة الحالية، وإنما للسنوات القادمة، ومن الصعب إدارة ميزانية المؤسسة الوقفية إذا كان الإنفاق يعتمد فقط على الريع في ظل هبوطه وصعده. يجب أن تكون هناك علاقة مكتوبة بين مؤسس الأوقاف والدولة، بحيث تكون الأزمات غالباً ما تتجه إلى وجود سلطة حاکمة يمكن أن تتعامل مع الأزمة لحفظ مصالح العامة، ما يشير إلى إمكانية تدخل الدولة في أعمال مؤسسة الوقف للاستفادة من أصولها أو ريعها، فإذا لم تكن هناك أصول وضمانات حاکمة فإن مصالح مؤسسة الوقف قد تتعرض للخطر أو المصادرة. ونقصد بهذا أن لا يتم التناول على أصول الوقف بسبب الأزمة، ويكون ذريعة على لإنهاء موجودات مؤسسة الوقف تدريجياً، فالكل عليه مسؤولية تجاه مواجهة الأزمة، ومنها مؤسسة الوقف. فيجب على مؤسسة الأوقاف أخذ الاحتياطات القانونية والتشريعية والاستثمارية لحفظ أصولها المالية ومشاريعها الاستثمارية، وإن لم تدرس أنواع إدارة المخاطر بأشكالها المختلفة فإنها قد تتعرض لمخاطر عالية، وسأضرب مثاليين من واقع مؤسسات الأوقاف والأزمات.

¹⁴⁵ Rick Seltzer, **Endowment Returns Solid in 2019**, January 30, 2020, see (www.insidehighered.com).

عام 1967، خسرت أوقاف مدينة القدس عقاراً يقدر بملايين الدولارات بسبب استيلاء المستأجر على العقار الوفي بعدما كان يدفع الأجرة الشهرية لدائرة الأوقاف بعد أحداث النكسة وضياع الكثير من الحجج الوقفية، فعلم المستأجر بذلك، ورفع دفع الأجرة وأن يلتزم بالأجرة أصلاً.

عام 2008، خسرت مؤسسة وقفية أصلاً وقفياً يقارب 100 مليون \$ وبيع سنوي يقدر بـ 15 مليون \$ بسبب عدم تسجيل المؤسسة هذا المشروع كوقف، فقد منحت الدولة هذا العقار للمؤسسة الوقفية، فقامت المؤسسة ببناء مشروعاً استثمارياً عليه، ولكن الخطأ القانوني أنها لم تقم بتسجيله مباشرة، فحدثت الأزمة، فقامت الدولة إلى أخذ المنحة التي أعطتها للمؤسسة، بما فيها المشروع الاستثماري، وأدى إلى ضياع هذا الأصل، وهذا يؤكد أن المخاطر القانونية لا تقل خطورة عن المخاطر الاستثمارية.

في ظل المحن تظهر المنح، فيجب على مؤسسة الأوقاف من خلال إدارتها للأزمة الكشف عن الفرص القائمة في ظل الأزمة الواقعة، فقط لا تكون بالضرورة مالية، بل قد تكون اجتماعية وثقافية وغيرها تتعلق بعمل من أعمال مؤسسة الوقف، وهذا يحتم عليها كي تدير الأزمة بقدرة ريادية فإنه يتحتم عليها تكوين فريق إدارة الأزمات، مع قدرة على تلقي إشارات مبكرة للأزمة، وهذا يجعلها تتبني نظام داخل المؤسسة الوقفية، ويعمل على إعداد الموظفين لمرحلة الأزمة لتجاوزها¹⁴⁶.

2. الموازنة ما بين الصرف والاستثمار

من القضايا الملحة التي تقع فيها مؤسسات الأوقاف خلال وقوع الأزمات، هو كيف توازن بين عملية المصارف وعملية الاستثمار، - إذ تعتبر عملية الصرف مقدمة على عملية الاستثمار كما ورد في عمليات الأوقاف الرئيسية¹⁴⁷ - حيث أنه من الطبيعي أن يزداد الصرف لتغطية العجز الذي تلحقه الأزمة، ما يعني التركيز على الإيراد، والذي هو بدوره قد يتعرض للنقص بسبب حدوث الأزمة، وهذا على الأغلب الأعم، وللتعامل مع هذه المعيار، يجب ملاحظة النقاط التالية:

ضبط قواعد بيانات وتحديثها لمواجهة أي أزمة قد تتعرض لها المؤسسة، فعند حدوث الأزمة من المفترض أن يقع ما يسمى بالفوضى والارتباك، ما يستلزم منذ البداية أن يكون لدى المؤسسة قاعدة بيانات تضبط لها التصرفات، وتساعد على صناعة قراراتها تجاه الأزمة، وهذا يجعل المؤسسة ملزمة باستخدام التقنية التطبيقات الحديثة خلال الأزمات. إن توفر البيانات الصحيحة يساعد على التنبؤ الصحيح لمؤشرات الفائدة التي قد تسبق الأزمة، وهناك منهجية النماذج الاحتمالية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر في احتمال وجود أزمة¹⁴⁸.

ومن باب التخطيط للوقاية من أي عجز قد يطرأ على عمل مؤسسة الأوقاف، يجب إجازة المصارف الوقفية ذات الجدوى في احتياجات المجتمع، والعمل بالتشاور مع الواقفين الجدد نحو توجيه الوقف إلى المصارف ذات صلة بواقع المجتمع ومشكلاته الحقيقية، وإذا كان الواقفون الجدد لا يرغبون بذلك، فيمكن التعاون معهم في توسيع مصرف "عموم الخير"، بحيث يسمح

¹⁴⁶ نزهان سهو، الأزمة المالية العالمية الراهنة، المفهوم، الأسباب، التداعيات، ص 272

¹⁴⁷ سامي الصلاحات، الوقف بين الأصالة والمعاصرة، ص 84

¹⁴⁸ سامر قنطججي، السياسات النقدية والمالية والاقتصادية، (دمشق، شركة الأدهم للصرافة، ط 1، 2020)، ص 367 وما بعدها

للمؤسسة الوقفية ويفوضها على الصرف حسب الاحتياج الحقيقي لا سيما في ظل وقوع أزمات اجتماعية. فعندما نجد أن أغلب الأوقاف تتجه نحو الأوقاف الدينية في ظل عجز الدولة عن توفير البنى التحتية في مجال الصحة والتغذية المجتمعية ما يشك لتهديدا لحياة الأفراد، فيلزم مؤسسة الوقف أن تكون واعية لما قد يقع من أزمات في مجال الصحة، وهكذا دواليك. لقد بحثت عن مسمى لوقف "الأزمات"، "الطوارئ"¹⁴⁹، في الأوقاف المعاصرة، فلم أجد سوى مؤسسة وقفية في فرنسا سميت وفقا بـ "الطوارئ"، لمعالجة القضايا الطارئة، علما أن تاريخنا يشمل العديد من الأوقاف التي تخص جانب الطوارئ والأزمات التي قد تحلق بالمجتمع¹⁵⁰. وهذا ما تداركته جامعة هارفارد كبرى الجامعات العالمية تملكا للأوقاف، - في سياسة الصرف - حيث أنها تعطى مرونة واسعة للصرف¹⁵¹.



إعطاء مرونة للتخطيط المالي من خلال الخطط التنفيذية، بحيث تكون قابلة للتغيير ولها القابلية على تجاوز مع أي أزمة مالية قد تقع، وهذا يعني أن تكون الخطة الإستراتيجية تملك أدوات المرونة في الجانب المالي، فيمكن أن تكون الخطة الإستراتيجية كل ثلاثة سنوات، وفي سنة تكون هناك خطتين تنفيذيتين تشكلان رافعة لأي للمؤسسة لمواجهة أي أزمة قد تعصف بها، فوجود صندوق طوارئ فيه احتياطات نقدية يمكن أن تسد العجز الذي قد تتعرض له المؤسسة حال غلب جانب الاستثمار على الصرف، أو الصرف على الاستثمار.

يجب على مؤسسة الوقف التنبه إليها، هو تموضعها في المكان الصحيح وقت وقوع الأزمة، بمعنى أن تكون جل استثماراتها آمنة، بحيث أنها تنوع استثماراتها في عدة مواقع وسلات استثمارية، ولا تحصرها في موقع محدد، بحيث إذا وقعت الأزمة يكون

¹⁴⁹ هي مؤسسة الإغاثة الإسلامية، انظر: مجموعة من الباحثين، أفضل الممارسات والتجارب في مجال المصارف الوقفية 2012، ص 160
¹⁵⁰ عدنان توزين، أوقاف تاريخية مميزة، (أنقرة، المديرية العامة للأوقاف، ط 1، 2012)، ص 54، ص 72، ص 76، ص 80.

¹⁵¹ Harvard Financial Report 2019, See site (www.harvard.edu), Page 13.

الفصل الثاني: دور البيئة الخارجية في تطوير الوقف في المجتمعات، ماليزيا نموذجا

التوطئة:

الوقف "وهو من خواص الإسلام"¹⁵⁶، قائم في كل مجتمع إسلامي منذ عصر الرسول صلى الله عليه وسلم، ويتطور بناء على تفاعل المجتمع بكافة فئاته وتشكيلاته الاجتماعية معه، وهذا ما يجعل المؤسسة الوقفية ملزمة بفهم طبيعة الوقف أولاً، وكيفية ولوجه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمجتمع ثانياً، وعلى وصف الإمام القرافي 684هـ من المالكية عند كلامه عن الأوقاف، إذ يقول عنها: "كثيرة الفروع مختلطة الشروط، متباينة المقاصد، فينبغي لكتابها أن يكون حسن التصرف في وقائعها، عارفاً بفروعها وقواعدها"¹⁵⁷.

فإذا كانت الأوقاف علم وفن يجدر بالقائمين عليه أن يدرسه بطريقة حسنة، لعرضه على فئات المجتمع المختلفة بوضوح وعناية، كي يتم تقبله والتفاعل معه بشكل إيجابي، كان لا بد من دراسة العناصر الخارجية التي تحكم كل مجتمع على حدة، فإدارة الأوقاف واستثمارها في شرق آسيا، ليس كما هي الحال في أفريقيا، أو القارة الأمريكية، أو المجتمع العربي، وإن كانت أركانها هي ذاتها، ولكن الخصوصية المجتمعية تحتم على القائمين على المؤسسة الوقفية أن يفهموا البيئة وعناصرها، ويتعايشوا معها إذ كانوا راغبين بتطوير بنية المؤسسة الوقفية في مجتمعاتهم.

هذا التعايش هو واجب لمصلحة الوقف كي ينمو بطريقة متدرجة بالمجتمع، ولن ينمو إلا بفهم عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة الوقفية، وهذا الأمر يختلف من مجتمع لآخر، كما يقول الفقهاء: "المصلحة تختلف باختلاف الأعصار والأمصار"¹⁵⁸. وهذا يفسر لنا ظاهرة الأوقاف المعطلة المنتشرة في مختلف المجتمعات الإسلامية، أحد الأسباب التي يمكن إدراكها من هذه الظاهرة، فشل المؤسسة الوقفية أو النظارة عليها في التكيف مع عناصر البيئة الخارجية، فيؤدي الأمر في نهايته إلى تعطل المبادرة أو المشروع الوقفي، ما يجعل الوقف عبارة عن كيان قائم بدون فعالية، ومع مرور الوقت، يتم التعرض له، أو استغلاله في غير ما وضع له، وفي بعض الأحيان يتم سرقة وبيعه بسبب تركه بدون عناية أو متابعة إدارية، والأمر يمكن أن يقاس على العديد من ممتلكات الأوقاف في دول العالم الإسلامي.

من هنا، كانت هذه الدراسة تحاول تلمس أبعاد وأثر عناصر البيئة الخارجية على تطور المؤسسة الوقفية أو فشلها، وقد تم اختيار تجربة دولة مسلمة يمكن قياس مدى تفاعل مؤسساتها الوقفية مع عناصر البيئة الخارجية، كي نكشف عن أهمية هذا التفاعل وأثره على واقع المؤسسة الوقفية في المجتمع.

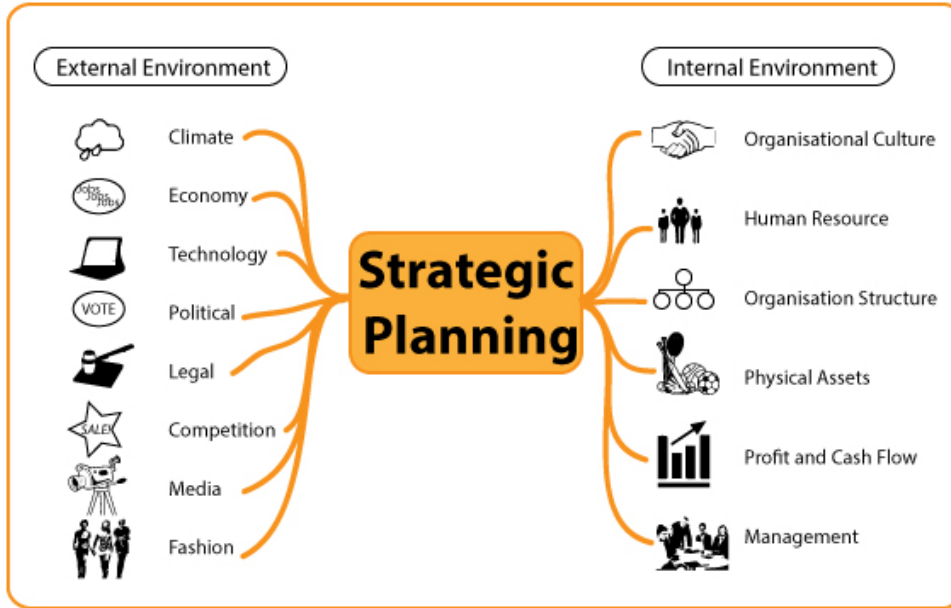
¹⁵⁶ حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1996)، 455/5

¹⁵⁷ القرافي، الخبيرة في فروع المالكية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 2001)، 417/8

¹⁵⁸ الرحيباني، مطالب أولى النهى في شرح غاية المنتهى، (دمشق، المكتب الإسلامي، ط.ت.)، 376/4

المبحث الأول: مدخل حول أثر البيئة الخارجية الخاصة والعامّة على الأداء الوقفي

المؤسسة الوقفية، هي عبارة عن منظمة أسست من أجل تنظيم عمل نظام الوقف وخدماته في المجتمع، وتستهدف عدة فئات اجتماعية لغرض تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية¹⁵⁹. المؤسسة الوقفية كباقي المؤسسات العامّة في المجتمعات الإسلامية، سواء أكانت مؤسسة وقفية حكومية [وزارة]، أو مؤسسة وقفية خاصة تابعة للأفراد أو العائلات أو المؤسسات وغيرها، هي بالمتصلة مؤسسة تخضع للتشريعات والقوانين المعمول بها في المجتمعات والدول، وهي متأثرة ومؤثرة حسب نفوذها، وقدرتها على الاحتكاك والتفاعل مع البيئة الخارجية لها. فالمؤسسة لا يمكن لها أن تضع خطة إستراتيجية لها بدون دراسة البيئة الخارجية كما تنظم بيئتها الداخلية، وعناصر كل من البيئة الداخلية والخارجية يجب أن تكون واضحة تماما لقيادة المؤسسة عند وضع الخطة الإستراتيجية والتشغيلية كما هو موضح أدناه.



والذي يعين على هذا، وجود عدة منهجيات يمكن أن يستفاد منها، ومنها منهجية تحليل تم استعمالها في أكثر من مجال، مخصصة لتحليل متغيرات البيئة العامّة المتمثلة بالمتغيرات السياسية، والقانونية، والاقتصادية، ، PEST وتسمى بـ والاجتماعية والثقافية، والمتغيرات التقنية

¹⁵⁹ قارن مع: الصلاحيات، سامي، الإعلام الوقفي، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)، ص69

هذه المتغيرات تشكل العوامل الإستراتيجية للمؤسسة كي يتم اتخاذ القرارات، لأن هناك مصفوفة لكيفية اتخاذ القرار¹⁶⁰، ويمكن الاستفادة منها في الكشف عن سرعة هذه المتغيرات وأثرها في القرار المؤسسي للمنظمة¹⁶¹. ولكن هذه المنهجية، يمكن أن تعزز لنا الفرضية بصورة أدق وأوضح، نتعرف على بعض المفردات الهامة في هذا المبحث، لا سيما البيئة الخارجية والتي يمكن تقسيمها إلى بيئة عامة، وبيئة خاصة، وبناء عليه يمكن قياس الإطار العام للدراسة. فقد تكون بهذه العناصر والمتغيرات البيئية خارج مؤسسة الأوقاف، تتصل بالبيئة الخارجية العامة أو بالبيئة الخارجية الخاصة، وهما:

● أولاً البيئة الخارجية العامة للمؤسسة الوقفية

البيئة كما يعرفها روبرنز هي " جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة"، أما هاولي فيقول هي " جميع الظواهر خارج المنظمة، وتؤثر أو لديها إمكانيات التأثير على المنظمة"¹⁶². وهذه العوامل والمتغيرات هي من يساعد على دعم القيم والأخلاقيات داخل المؤسسة، والتي يمكن تمثيلها بالقوانين والقواعد التنظيمية والمؤسسية، وموثيق العمل للمجالات المهنية، وبعد تواجد السلوك الاخلاقي في المؤسسات أمرا هاما لكونها المادة التي تعمل على تماسك المؤسسات داخل المجتمع¹⁶³. وهنا يجب التنويه أن القيم والأخلاقيات لا تتغير نظريا، ولكن الذي قد يتغير بالمؤسسة تطوير اللوائح والإرشادات القائمة على القيم والأخلاقيات.

تنقسم البيئة إلى ثلاثة مستويات هي¹⁶⁴:

البيئة الجزئية، وهي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية)، وتضم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها والعاملين بها والموارد والسياسات والتقنيات وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات.

البيئة الوسيطة، وهي البيئة التي تربط المنظمة بالبيئة الكلية، مثل الموردين والموزعين ومكاتب التوظيف.

البيئة الكلية، وتضم ثمانية نظم هي: النظام الثقافي، السياسي، الاقتصادي، التنافسي، التقني، القوى العاملة، المستهلكين، نظام البيئة المادية.

¹⁶⁰

انظر: روبرتا سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، (جدة، مركز بناء الطاقات، 1436هـ)، ص 94

¹⁶¹

PEST تشير للأحرف الأولى للعوامل الأساسية المؤثرة على الاقتصاد الكلي للدول، وهي السياسة Politics الاقتصاد Economics، المجتمع Social التقنية Technology، وتم إضافة معيارين آخرين وصار المصطلح PESTEL وهما البيئة Environment والقوانين Law. وهذه المنهجية تساعد المؤسسة على كشف أوضاع للبيئة الخارجية للمؤسسة الوقفية، انظر بتوسع:

Rashain Nerdynaut, **The PESTLE Analysis**, (Nerdynaut, Edtition 1, 2017), JOSEPH KIM-KEUNG HO, **Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis**, (See: citeseerx.ist.psu.edu).

¹⁶²

عصام إسماعيل، إدارة المنظمة، الواقع والأهداف والطموحات، نقلا عن [guelma.yoo7.com/t2568-topic] منشور في مارس 2013، قارن مع:

Russell Schutt, **Organization in a Changing Environment, Unionization of Welfare Employees**, (USA, University of New York Press, 1986), Steffen Bauer, **A World Environment Organization**, (See: books.google.jo), Ted Trzyna, **World Directory of Environmental Organizations**, (USA, International Center for the Environment and Public Policy, Sixth Edition, 2001).

¹⁶³

قارن مع إنعام زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، مرجع سابق

¹⁶⁴

انظر: Russell Schutt, **Organization in a Changing Environment, P20**, وقارن مع عصام إسماعيل، مرجع سابق

وبهذا المفهوم، تتأثر المؤسسة الوقفية عموماً بمكونات البيئة العامة، ويبدأ هذا التأثير منذ تأسيسها إلى أن تتطور أو حتى يتم انتهاء غرضها، ومنذ التأسيس إلى الشكل النهائي للمؤسسة الوقفية تعصف بها حالات متباينة، وقد تكون متناقضة في بعض الأحيان، نظراً للعناصر التي تشكلها البيئة العامة والتغيرات التي قد تحدث فيها، وقد يكون التأثير إيجاباً أو سلباً، ويبدأ هذا التأثير في البنين القانوني، إذ تخضع المؤسسة الوقفية للدستور والتشريعات التي تضبط الأوقاف، فهناك دولة تدعم الوقف بكافة الصور، ودولة تمنع أصلاً قيام أي شكل من أشكال الأوقاف في الدولة.

ثم يأتي التأثير في صورة ثانية في البنين التنظيمي للمؤسسة الوقفية، وما هي آليات والكييفية التي سوف تعتمدها المؤسسة في اتخاذ قراراتها بناء على ما هو مسموح فيه، إذ قد تشتت الحكومة إشراك عدد من ممثليها في مجلس الإدارة للمؤسسة الوقفية، وهذا ما يؤثر قطعاً على تطور المؤسسة.

والشكل الثالث من تأثير الأوقاف بهذه البيئة العامة كيفية صرف أموالها، ففي دولة تسمح وتفوض القيادة الوقفية الصرف بناء على شرط الواقف، في حين تكون هناك دولة لا تسمح بالصرف خارج حدودها، ولو اشترط الواقف ذلك، وهذا ما يجعل المؤسسة الوقفية تتقيد بهذه السياسات والقوانين.

وهذا يجعلنا نحدد أنواع البيئات التي تتعامل بها المؤسسة الوقفية من خلال النقاط الآتية¹⁶⁵:

1. **بيئة عالية الغموض**، وهي بيئة تحتوي على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، وهي عناصر أيضاً متغيرة بصفة مستمرة، وهذا يستدعي من المؤسسة الوقفية التحقق الدائم من بياناتها، كي تتأكد من سلوك تلك العناصر، والقدرة على التنبؤ بأي تغيرات قد تحدث وتؤثر سلباً عليها، فإذا فشلت في إدراك بيانات وسلوك التغيير في هذه البيئة فقد تفشل ولن تستمر.

2. **بيئة متوسطة الغموض**، وهي بيئة تحتوي على عناصر بيئية قليلة، لكنها متغيرة كما في النوع الأول، والفرق بين هذه البيئة والبيئة في النوع الأول يكمن في عدد عناصر البيئة، ما يستدعي من المؤسسة الوقفية أيضاً متابعة حركة التغيير فيها، وإن كانت أقل من الأولى، ويلزم المؤسسة تتبع المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر هذه بيئة، لأن درجات الثبات والتغير في هذه البيئة عالية كما في الأولى.

3. **بيئة عالية الثبات**، هذه البيئة تشمل عناصر قليلة، ولكنها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة وإذا وقع بها تغير يكون ببطء شديد، وهذا لا يلزم المؤسسة الوقفية تتبع المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، فنسبة التأكد في سلوك عناصر هذه البيئة عالية جداً.

4. **بيئة متوسطة الثبات**، تحتوي على عناصر بيئية كثيرة ومتنوعة، ولكنها ثابتة بصورة دائمة، أو غيرها يتم ببطء شديد كما في البيئة السابقة.

هذه الأنواع ترسم قدرة المؤسسة على النمو والتقدم والاستمرارية، وهذا يلزمها التنبيه إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر البيئة، وقدرتها على التأكد من سلوك هذه العناصر واستشراف التعامل مع العوامل البيئية بصورة صحيحة.

وبما أن المؤسسة الوقفية لها حدودها ومعالمها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات العاملة في المجتمع أو الدولة، فهي معرضة لأن تتفاعل مع عناصر البيئة، من خلال ما يسمى بوحدة الوصل أو الربط، فالأوقاف تتواصل مع عملائها كمؤسسات

¹⁶⁵ انظر: الفراز، أحمد، إدارة البيئة الخارجية للمنظمة، [مرجع سابق]، القاضي، محمد، السلوك التنظيمي، (عمان، الأكاديميون للنشر، ط 1، 2015)، ص 342.69



محاكم شرعية أو مصارف ومؤسسات مالية، أو أفراد كموردين أو مستأجرين أو واقفين أو موقوف لهم وهذا يتم من خلال وحدات الربط التي تؤسس روابط بين المؤسسة الوقفية والبيئة العامة التي تعيش فيها. هذه الروابط تمر في نماذج مختلفة ومتعددة مثل نموذج الانسحاب، النموذج الإنقائي، نموذج التكيف، نموذج الفعل التكيف، وغيرها¹⁶⁶. وأكثر المؤسسات الوقفية نجاحاً، هي تلك التي تختار هيكلًا تنظيميًا يتلائم مع ظروف وعناصر البيئة، ويعزز لها الإستقرار والثبات، ويعد عنها الاضطراب. فالإنسجام ما بين البيئة الداخلية للمؤسسة الوقفية والبيئة الخارجية لها يعزز من استمرارها، وتفاديها عناصر التغيير.

وهذه الأنواع من البيئات المتنوعة تخضع بشكل واضح لعوامل رئيسية تؤثر في تطور مؤسسة الوقف، ويمكن تلخيصها بالتالي :
أولاً: من أبرز العوامل الخارجية التي تؤثر في مؤسسات الوقف، النظام الاقتصادي الذي تتبعه الدولة، فهل هو نظام اقتصادي خاضع لعوامل السوق الحرة أو نظام اقتصادي تسيطر عليه الدولة أو خليط منهما، والمؤثرات الاقتصادية في المجتمع، مثل نسبة البطالة، أو القوة الشرائية، ونسبة التضخم، ومعدلات دخل الفرد، وهذا يشكل بصورة أساسية إطار الأوقاف فيها.

¹⁶⁶ وهذه النماذج هي باختصار: نموذج الانسحاب، هو محاولة المنظمة عزل نفسها والانسحاب من البيئة وإغلاق حدودها، فتقوم المنظمة بتطوير وسائل تقي المنظمة من تدخلات البيئة في عملياتها، مثلاً تكديس المواد الخام، أما نموذج النفاذ الإنقائي، هذه الاستراتيجية أكثر شيوعاً من الأولى، وفيها تختار المنظمة نظم الروابط مع البيئة، فتسمح لأجزاء أساسية في بيئة النشاط (التي لها تأثير مباشر على العمليات الفنية الأساسية)، بالنفاذ إلى المنظمة، فقط في الحالات التي تتطلب موارد أو معلومات هامة أو حيوية. وهذه الاستراتيجية تعطي اهتماماً ضئيلاً بباقي جوانب بيئة النشاط، ولا تهتم ببيئة النشاط المحتملة. في حين يعني نموذج التكيف، وبموجب هذا النموذج تقوم المنظمة بتغيير نفسها للتكيف مع الظروف البيئية، وتكمن الخطورة في استخدام هذا النموذج في أن البيئة تتغير باستمرار، وإذا يتطلب من المنظمة أن تبقى في تغيير مستمر، وينشئ عن ذلك فقدان الحد الأدنى من الاستقرار. وأخيراً، فإن نموذج الفعل التكيف، وفي هذا النموذج تتحول المنظمة إلى منظمة تحاول تأسيس بيئة مناسبة لأعمالها، ولا تكون فقط متلقية للمؤثرات البيئية كما في النموذج السابق، ولا يقتصر دور المنظمة على التكيف فقط، ولكنها تحاول إيجاد فرص وظروف مفضلة للمنظمة (مثل الإعلان لإقناع العملاء، وبحوث السوق، وإبرام عقود طويلة الأمد مع الموردين والموزعين، والدمج، وغيرها)، ومن مخاطر هذا النموذج أن يؤدي إلى الاحتكار والهيمنة على السوق. انظر: أحمد القزاز، إدارة البيئة الخارجية للمنظمة، [مرجع سابق]

¹⁶⁷ هناك عدة دراسات تناولت تأثير البيئة الخارجية على واقع المؤسسات، منها دراسة القزاز، أحمد، إدارة البيئة الخارجية للمنظمة، نقلاً عن موقع جمعية التسويق المصرية، انظر الموقع: [www.eamd-org.eg]

وبما أن المؤسسة الوقفية ترنو إلى التعامل مع المستثمرين والمتمبرعين "الواقفين"، وتنظر إلى القوة الشرائية للجمهور الذين يتبرعون لها، أو البحث عن تحقيق عائد مناسب لمشاريعها الاستثمارية، أو البحث في السوق المالي لتحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي. فهذا كله يعزز أهمية أن تلتفت المؤسسة الوقفية للمتغيرات الاقتصادية داخل الدولة.

بل يشكل هذا العامل أهمية لأنه يقود إلى صناعة القرار الاستثماري في المؤسسة الوقفية¹⁶⁸. ويشمل أيضا النظام الاقتصادي واقع البنى التحتية والتقنيات المتاحة في الدولة، وهذه في غاية الأهمية، حيث تشكل دعما في تطور الأصول والريع الوقفي، ويسهل عمليات الاستثمار الوقفية، ويسهل الإجراءات المالية، وما يشكل هذا بمجمله من إمكانيات تعزز الأصول المالية للأوقاف.

ويمكن اعتبار تقنية المعلومات والاتصالات من أهم الموارد المعرفية للمؤسسة الوقفية، ومن أكثر العوامل المتسارعة في بيئة المؤسسات في المجتمع، ولها أثر واضح على مختلف أنشطتها القانونية والمحاسبية والتمويلية والاقتصادية، "فضلا عن تطوير إجراءات الرقابة الداخلية وأساليب التدقيق"¹⁶⁹.

ثانياً: النظام السياسي للدولة، وهذا لا يقل أهمية عن العامل الأول، لأنه سيؤثر في عملية اتخاذ القرارات للأوقاف، في أي تغيير سياسي غير مناسب، قد يشكل أكبر مخاطرة لعملية صنع القرار في المؤسسة الوقفية كمثال على هذا العامل¹⁷⁰، وهذا المجال مهم بكل ما فيه من سياسات وأنظمة الحكم.

وقد تتعرض مؤسسة الوقف إلى تغيرات جذرية في بعض الدول الإسلامية، وتأثرت سلباً كما في الجمهورية التونسية التي ألغت نظام الوقف، وتم مصادرة جميع الأملاك الوقفية، ونوعاً ما تأثر نظام الأوقاف الذرية في مصر وسوريا، في حين أن نظام الوقف تطور بصورة واضحة في بعض الدول الإسلامية، منها على سبيل المثال تركيا وماليزيا والسعودية وقطر والكويت و المغرب وغيرها من الدول.

ثالثاً: النظام الاجتماعي في الدولة، وهذا يعزز المؤسسة الوقفية، فهو نظام يرسم دور الترابط الأسري، والثقافة الاجتماعية والتقاليد والعادات، وكلها تؤثر بلا شك في تطور المؤسسة الوقفية.

ولو ضربنا على ذلك مثالا، أن جزءا كبيرا من المصارف الوقفية مخصص لدعم التكافل الاجتماعي بين فئات المجتمع المختلفة، فالمجتمعات التي تكثر فيها الأوقاف، ستجد أن هناك ترابط اجتماعي واضح، جزء منه بسبب المصارف الوقفية التي تنشأ من التلاحم الاجتماعي.

رابعاً: التركيبة السكانية، وهذا يرسم من خلال نسبة السكان الأصليين والعمالة، والتوزيع العمري والمهني لهذه التركيبة، والموارد البشرية في المجتمع، ونسبة التعليم فيها، ومتوسط عمر السكان، ومدى تواجد المؤسسة الوقفية في المناطق السكانية المتنوعة، والحالة التعليمية للمتمبرعين مثلاً، والقدرات البشرية لا تقل أهمية عن القدرات المالية في أي مجتمع لنجاح المؤسسة.

¹⁶⁸ انظر: روبرتا سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، ص 121

¹⁶⁹ انظر: إنعام زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، نقلا عن موقع أبحاث جامعة الزيتونة الأردنية

[www.zuj.edu.jo/wp-content/staff-research]

¹⁷⁰ انظر: روبرتا سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، ص 97

هذه أبرز عوامل يمكن أن تشكل بيئة خارجية بالنسبة للمؤسسة الوقفية، وهي بالعموم تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية.

هذه العوامل تؤثر قطعاً على واقع المؤسسة الوقفية، من خلال قوة حركتها في المجتمع، ومن خلال التغيرات التي قد تقع فيها، وما يشكل هذا من تأثير وانعكاس واضح على تطور بنية المؤسسة الوقفية، فالعوامل الاقتصادية قد تكون قوية وتمثل تأثيراً إيجابياً على واقع المؤسسة الوقفية، ولكن في حدوث أي تغير سلبي عليها، سينعكس هذا سلباً على واقع المؤسسة الوقفية، فعلى سبيل المثال الأزمة المالية العالمية تؤثر سلباً على المناخ الاقتصادي في الدولة والمجتمع، فينعكس على العقارات، وبما أن المؤسسة الوقفية تملك سلسلة عقارات ووقفية، سوف تتأثر بالقيمة الإيجارية لها، أو تقل القيمة الشرائية للعملاء الكبار الداعمين للمؤسسة الوقفية، فيقل الدعم المالي لها من خلال النقد الوقفي. فموقع المؤسسة الوقفية من عنصر البيئة الخارجية، وما يتبع ذلك من أي تغيير فيه، سيؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسة الوقفية.

٥ ثانياً) البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة الوقفية

وهذه البيئة تكون أكثر تأثيراً وتأثراً بالمؤسسة الوقفية، بسبب أن المتغيرات التي فيها أكثر قرباً من المؤسسة الوقفية، الحكومة، الموردون، المنافسون، العملاء كالواقفين أو الموقوف لهم.

١. **الحكومة**، باعتبارها الأكثر استثماراً في هذا الملف إذا كانت هذه الأوقاف عامة، وبالتالي التأثير والتأثير ما بين الأوقاف والحكومة سيكون قوياً ووثيقاً بسبب هذا الاعتبار، وتقل النسبة إذا كانت هذه الأوقاف خاصة، باعتبار أن الإشراف يكون معدوماً كما هو في بعض البلدان الإسلامية.

٢. **الواقفون أو الموقوف لهم**، وهم من أكثر العناصر تأثراً وتأثيراً في المؤسسة الوقفية، فمنهم ما يشكل مرحلة أساسية من مراحل العمليات الرئيسية وهي عملية الاستقطاب، وعنصر يشكل مرحلة ما تسمى بالصرف، وهي مرحلة رابعة، فالواقفون عبارة عن معطيات تتحول أعمالهم ووثائقهم الوقفية والأموال التي وقفت إلى إطار مدخلات للمؤسسة الوقفية، والموقوف لهم من يستفيد من المخرجات التي توفرها لهم المؤسسة الوقفية بأفضل النتائج والنماذج التي يحتاجون إليها.

٣. **المنافسون**، وهي المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الأوقاف الجديدة، سواء أكانت أوقاف خاصة أو عامة، أو مؤسسات خيرية أو إغاثية تسعى للحصول على أوقاف جديدة، أو إدارة أوقاف خاصة، أو تقديم أي خدمات لقطاع الأوقاف، فكلها تنافس المؤسسة الوقفية.

٤. **الموردون**، وهم من يزود المؤسسة بالعديد من المدخلات والمعطيات التي تؤثر لاحقاً في خدمات المؤسسة، ما يستدعي ضرورة أن تكون على درجة عالية من الجودة.

فمثلاً العقارات الوقفية تعتمد على بنية المواد التي يتم استخدامها في إنشاء عقارات ووقفية ضمن مواصفات السوق التجاري، فإذا لم يقدم الموردون جودة في نوعية الخدمات التي تقدم للمؤسسة الوقفية، سيؤثر ذلك على واقع مؤسسة الوقف.

ننتهي من هذا كله، إلى أن المؤسسة الوقفية كغيرها من المؤسسات سوف تكون متأثرة أو مؤثرة - إذا انسجمت مع البيئة الخارجية، وفهمت المتغيرات بطريقة سريعة وذكية - وهذا سينعكس على دورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولهذا نجد أكثر المؤسسات الوقفية الناجحة هي تلك التي تدرك كنه المجتمع وعوامل التغيير فيه بطريقة سريعة، فتلاحظ نموها

وأثرها قويا بسبب الإدراك، ثم الإنسجام، ثم التفاعل الدائم مع البيئة، وهذا ما سنلاحظه بصورة جلية في الواقع الماليزي.

٥ المبحث الثاني: التجربة الماليزية في تطوير الوقف من خلال دعم البيئة الخارجية لها



بعدها تعرفنا على البيئة الخارجية، بشقيها الخاص والعام، نحاول في هذا المبحث التعرف على تجربة ميدانية لبيئة وقفية، وسوف نخاتل دولة ماليزيا¹⁷¹، لعدة أسباب أبرزها تفوقها النسبي في مجال الإدارة الحديثة إذا قورنت ببعض الدول الإسلامية، لا سيما في مجال الخدمات الاقتصادية والاجتماعية، وتطورها الملحوظ في قطاع المالية الإسلامية، والتسهيلات والإجراءات التي تمتاز بها في المجال الإداري والقانوني، ما انعكس بالضرورة على واقع المؤسسة الوقفية. فضلا عن ذلك كله، أنه يأتي في ظل حراك ووقي تشهده ماليزيا والعالم الإسلامي، فكان هذا الانسجام والتوافق ما بين الوقف وعناصر البيئة الخارجية التي تقبلت هذا النظام، وهذه الثقافة الوقفية بكل ارتياح وتوافق، ولم يحدث أن وقع اختلاف أو تصادم، في ظل وجود أعراق وديانات غير مسلمة تقارب نصف المجتمع الماليزي. كانت هناك مبادرات مميزة في قطاع الأوقاف في دولة ماليزيا، من خلال البحث والكشف عن مفاصل الحركة الوقفية فيها من خلال الأنشطة الرئيسية الظاهرة، ولا شك أن دولة ماليزيا مثلت نموذجا يمكن متابعته ومحاكاته في ظل الثورة الوقفية التي تصاعدت خلال العقدين الماضيين. يشكل المسلمون في ماليزيا ما يقارب النصف، وأغلبهم من الجنس الملاوي، وقد استفادوا من التنوع العرقي في الاهتمام بالهوية الإسلامية ونظم العمل والفكر، لا سيما في أنظمة المعاملات التي برزت فيها ماليزيا خلال الفترة

الماضية كأكثر الدول الإسلامية اهتماما بالصيرفة الإسلامية، ما أثرا إيجابيا على واقع التعامل مع الممتلكات الوقفية العامة والخاصة. وقد أدركت المؤسسة الوقفية بماليزيا في بواكير السنوات والعقود الماضية أهمية أن يكون لها إطلالة على البيئة الماليزية التي تنمو بصورة تدريجية، وتنمو معها معالم صناعة المالية الإسلامية، فقامت بالتحليل الاستراتيجي بمراقبة

¹⁷¹

ماليزيا دولة إسلامية على شكل دولة اتحادية ملكية دستورية تقع في جنوب آسيا، وعبارة عن ثلاثة عشر ولاية اتحادية، بمساحة تصل 329.845 كم²، وعاصمتها هي كوالامبور، ويصل عدد السكان إلى أكثر من 35 مليون نسمة، وينقسم البلد إلى قسمين يفصل بينهما بحر الصين الجنوبي، هما شبه الجزيرة الماليزية، أو ماليزيا الشرقية، ويحدها كل من تايلند وأندونيسيا وسنغافورة وبروناي، والسلطان [يانغ دي بيرتوان أغونغ] فيها عبارة عن ملك يتم انتخابه كل خمس سنوات، ويترأس الحكومة رئيس الحزب السياسي الذي يفوز بالانتخابات، استقلت ماليزيا في 31 أغسطس 1957، وتشكلت كاتحاد ماليزي عام 1963، لكن للأسف انفصلت عنها سنغافورة في عام 1965. حافظت ماليزيا على توازن عرقي وسياسي دقيق، مع نظام حكم يحاول الجمع بين التنمية الاقتصادية الشاملة والسياسات الاقتصادية والسياسية التي تعزز المشاركة العادلة لجميع الأعراق المشكلة للبلاد، وهم الملايو والصينيين والهنود، وشهدت ماليزيا نموا اقتصاديا كبيرا في ظل حكومة الدكتور مهاتير محمد، وتحول الاقتصاد من الاقتصاد القائم على الزراعة إلى اقتصاد يركز على الصناعة والصناعات الإلكترونية. انظر الصلاحيات، سامي دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجا، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، 2003)، ص 19 وما بعدها

بمراقبة البيئة عبر زاويتين تحدد الأولى " الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيانات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلا عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية"¹⁷². وفي هذا المبحث سوف نتعرض لأهم التجارب الوقفية في ماليزيا، والبحث في أبرز المعالم والآفاق التي ميزت ماليزيا في هذا القطاع بشرق آسيا، ولا شك أن هذه المطالب ترسم الإطار العام للتجربة الماليزية في الأوقاف، إذ تتضمن الحديث عن الوقف الحكومي، حيث سنتحدث عن الإشراف والرقابة لإدارة الأوقاف في مكتب رئيس الوزراء، في ظل ممارسة كل ولاية ماليزية لأعمال الوقف في ولايتها.



ثم نموذج عن وقف خاص، وسوف نتعرض لوقف النور في ولاية جوهور بارو، ثم نلفت الانتباه إلى استثمار الوقف في عدة مؤسسات مالية ماليزية، ثم ننتقل إلى الوقف التعليمي في الجامعات الماليزية من خلال نموذج جامعة التكنولوجيا الماليزية المعروفة بـ Universiti Teknologi Malaysia والمشهورة UTM، ثم نختم بإطار تقنية معلومات، والتجربة الماليزية في هذا الإطار. وهذا سيقود بالقطع للكشف عن الأداء الوقفي في ماليزيا في ظل النظام الفدرالي المتبع في ماليزيا، فهناك 13 ولاية، في كل ولاية شؤون دينية تشمل [الحج، الزكاة، الوقف]، وهي تتبع رسميا لسلطان الولاية، ويشرف عليها مجلس يسمى المجلس الديني الإسلامي، Majlis Agama Islam. في المقابل هناك مكتب يتبع مكتب رئيس الوزراء، ينسق أعمال الأوقاف في الولايات يسمى بإدارة JAWHAR اختصارا، ولكن عمله إشرافي تنسيقي ليس إلا، في ظل تعدد التجارب الوقفية في مختلف الولايات الماليزية، وللووقوف على هذه التجربة، سوف نقوم بتحديد معالم التجربة الماليزية من خلال المجالات والعوامل الأكثر حضورا في أي مجتمع، وهي المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتعليمي والصحي والتقني.

¹⁷² إنعام زوليف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، نقلا عن موقع أبحاث جامعة الزيتونة الأردنية [www.zuj.edu.jo/wp-content/staff-research].

أولاً: المجال السياسي

دولة ماليزيا عبارة عن اتحاد فيدرالي يتكون من 13 ولاية¹⁷³، فالحكومة المركزية قوية تعمل وتشرف مع وجود عملي للولايات التي تتمتع عملياً باستقلال ذاتي.



وباعتبار أن الحكومة تشكل السلطة التنفيذية، فهي من يشكل إدارة الأوقاف في ماليزيا، ولكنها تشرف ولا تدير، لأن نظام الأوقاف في الولايات الماليزية يتبع عملياً المجلس الديني المعين من قبل سلطان الولاية¹⁷⁴، وهذا يعني أن كل ولاية تدير وقفها بذاتها. وهنا يجب توضيح أن الوقف داخل الولايات في ماليزيا يجب أن يكون مسجلاً باسم المجلس الديني في هذه الولاية أو تلك، ولن تجد وقفاً بدون تسجيل، لاعتبار أن هذه شعيرة دينية، وبالتالي يجب أن يشرف عليها المجلس الديني، الذي هو يتبع عملياً لسلطان الولاية، ويفوض السلطان المفتي في هذه الولاية على تنظيم أعمال الوقف من خلال ما يعرف بالإدارة الوقفية، إلى جانب ملف الحج والزكاة داخل الولاية¹⁷⁵.

¹⁷³ يعود النظام السياسي الماليزي إلى عام 1877م عندما تم توقيع اتفاقية بانكور بين بريطانيا وسلطان بيراك، بوضع مجلس استشاري في الولاية ليكون بمثابة جمعية تشريعية، وتم عمل ما يشابه هذا في الولايات الماليزية الأخرى، استمر هذا الأمر حتى عام 1948م عندما تم تشكيل اتحاد الملايو بموجب اتفاقية (اتحاد الملايو)، وكان لاتفاقية الولاية أهمية كبيرة في التنمية الدستورية في ماليزيا، فموجبها قام الحكام بإعلان دستيرهم الخاصة بناء على نصيحة وموافقة رؤساء الولايات، أما اتفاقية اتحاد الملايو فقامت بتأسيس مجلس الحكام مع رئيس منتخب، ولكل ولاية مجلس تنفيذي خاص بها فضلاً عن مجلس الولاية للتعامل مع الشؤون التي لا ترتبط بشكل مباشر بالاتحاد، إذ فنظام الحكم فيها ملكي دستوري، والسلطة الفعلية بيد الحكومة المنتخبة، فالسلطان يملك ولا يحكم كما هو في النظام البريطاني، وللولاية دور أساسي في الحياة السياسية، فالحكومة المركزية قوية تعمل وتشرف مع وجود عملي للولايات التي تتمتع عملياً باستقلال ذاتي، ولهذا يتم اختيار ملك دستوري للاتحاد من بين حكام الولايات لمدة خمس سنوات بالتوالي، فالنظام السياسي يعطي رئيس الوزراء. انظر كتابنا: دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً، ص 20 وما بعدها

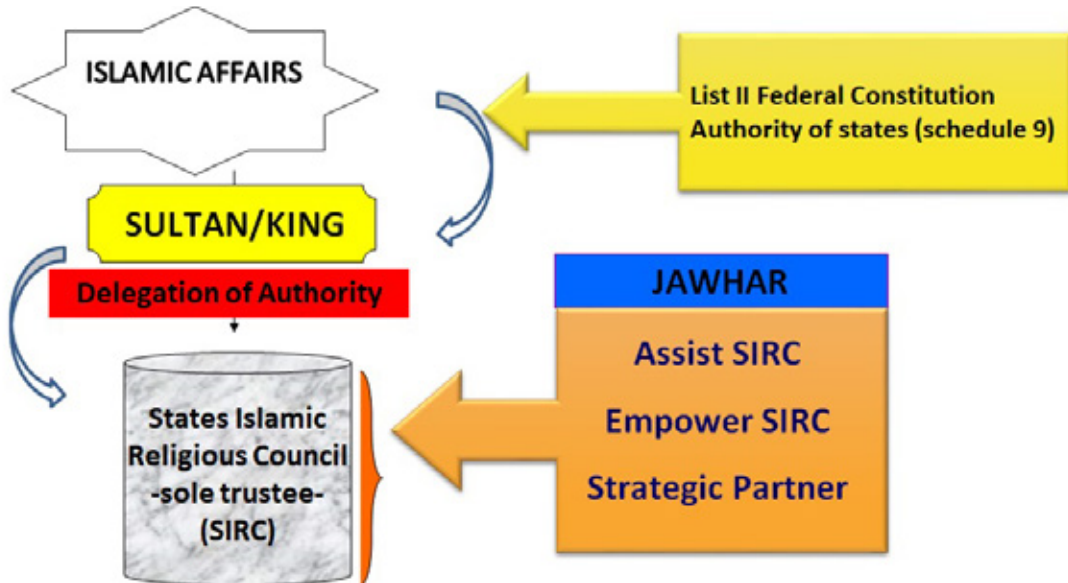
¹⁷⁴ انظر كتابنا: دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً، ص 24

¹⁷⁵ قارن مع: حسن، ذوالكفل، استثمار أراضي الوقف كأداة لتطوير اقتصاد المسلمين في ماليزيا، نقلا عن أعمال كتاب مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، (دبي، مؤسسة الأوقاف، ط 1، 2008)، ص 116

ومن باب تعزيز الثقافة الوقفية، وإعطاء هامش أكبر للواقفين بحرية اختيار أوقافهم، أتاحت السلطات بماليزيا لأي واقف من داخل أو خارج ماليزيا أن يسجل وقفا خاصا به، بدون أن يتم تسجيله داخل الولايات الماليزية، إذ أنه يخضع لإشراف المجلس الديني في الولايات عليه، والذي ينص على إلزامية المجلس بالإشراف على الأوقاف كما في الدستور فيما يخص عمل الولايات، فخصصت الحكومة الماليزية مكانا في المركز المالي لها في جزيرة لبوان Labuan نظاما لتسجيل الشركات الوقفية، فيمكن تسجيل وقف، ويكون الإشراف عليه من قبل الواقف نفسه، أو الناظر الذي يسميه مجلس الإدارة¹⁷⁶.

كل هذا يشير إلى اهتمام الحكومة المركزية بملف الوقف في الدولة، وتطويره في الولايات، إذ قامت بتأسيس دائرة لضبط العمل الوقفي في ماليزيا ككل، اطلق عليه اسم جوهـر JAWHAR، والمخصص لمتابعة كافة قضايا الأوقاف في الولايات بدون أن يديرها بذاته، وهي أشبه ما تكون بدائرة إشراف ومتابعة وتقويم ليس إلا، ففي عام 2004، أعلن رئيس الوزراء الماليزي آنذاك عبدالله بدوي تأسيس إدارة الأوقاف والزكاة والحج تتبع مكتبه لتسهيل تنمية الأوقاف في عموم البلاد، وفي عام 2006، تم تخصيص مبلغ 63 مليون \$ لتطوير أراضي الوقف في عموم الولايات¹⁷⁷.

والمخطط التالي يشير إلى دور هذه الدائرة في المتابعة، من خلال احترام عمل الدستور، والتفويض الكامل لكل ولاية على حدة أن تدير وقفها بدون الرجوع إلى الحكومة المركزية إلا في حالات النزاع والاختلاف، أو طلب الاستشارة أو التمويل¹⁷⁸.



¹⁷⁶ انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو

¹⁷⁷ سوهامي صالح، تنمية الوقف في ماليزيا، نقلا عن أعمال كتاب مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، ص 349

¹⁷⁸ انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

ولا شك أن إدارة جوهر أسهمت في نشر ثقافة الوقف في المجتمع الماليزي بالرغم من تفاوت النشاط الوقفي في هذه الولايات المتعددة، فمنها ما هو مميز وقادر على التطوير، ولعل تجربة ولاية سلانغور Selangor وولاية جهور بارو Johor Barو من أفضل التجارب الوقفية في الولايات الماليزية عموماً، وباقي الولايات يمكن أنها تعكس التجربة التقليدية كباقي الدول الإسلامية، ولعل الإحصائيات الصادرة عن جوهر تكشف عن هذا¹⁷⁹، فضلاً عن زيارتنا لهذه المؤسسات.

No.	STATE	NUMBER OF LOTS			AREA (HECTAR)		
		GENERAL	SPECIFIC	TOTAL	GENERAL	SPECIFIC	TOTAL
1.	PULAU PINANG	1,083	69	1,152	704.29	37.72	742.01
2.	PAHANG	144	0	144	74.60	0	74.60
3.	KELANTAN	89	421	510	19.72	265.20	284.92
4.	TERENGGANU	170	443	613	27.78	456.32	484.10
5.	MELAKA	145	609	754	77.68	279.38	357.04
6.	WILAYAH PERSEKUTUAN	17	43	60	1.57	22.70	24.27
7.	NEGERI SEMBILAN	12	17	29	6.68	10.50	17.18
8.	SABAH	4	110	114	0	2,130.04	2,130.04
9.	SELANGOR	537	173	710	295.15	57.52	352.67
10.	PERLIS		93	93		83.22	83.22
11.	PERAK	318	4,915	5,233		20,225.75	20,225.75
12.	KEDAH	130	938	1,068	96.04	724.27	820.31
13.	JOHOR		3,798	3,798		5,149.10	5,149.10
14.	SARAWAK		78	78		143.68	143.68
OVERALL TOTAL				14,356 Lot		30,888.89 Hectar	

هذا التفاوت في التجارب الوقفية بين الولايات الماليزية، يكشف مدى نشاط الولايات الماليزية في إدارة الأوقاف واستثماراتها، فمثلاً تشكل ولاية جهور بارو، وولاية سلانغور من أفضل الولايات أداءً وتحقيق نتائج مميزة، فيما تشكل باقي الولايات الماليزية أداءً متوسطاً، وبعضها أقل من المتوسط بسبب الإدارات التقليدية، ما جعل مكتب تنسيق الأوقاف الماليزي جوهر والتابع لمكتب رئيس الوزراء يؤسس مؤسسة الوقف الوطنية Yayasan National Waqf، ومهمتها تطوير ملف الوقف النقدي في الولايات من خلال التبرع النقدي أو الاستقطاعات الشهرية.

¹⁷⁹ انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات

كما ساهمت الحكومة مؤخرًا في إعفاء المشاريع الاستثمارية للأوقاف من الضرائب، ما شجع المتبرعين والواقفين على المشاركة في هكذا مشاريع¹⁸⁰.

● ثانيًا: المجال الاقتصادي

شهدت ماليزيا نموًا اقتصاديًا واضحًا خلال عقد الثمانينات والتسعينيات، وصارت أحد النُمور الآسيوية السبعة، وكان لرئيس الوزراء مهاتير محمد دورًا في هذا، حيث تحولت ماليزيا من بلد زراعي إلى قوة صناعية عظيمة في شرق آسيا، وصار لديها صناعة السيارات والصناعات الإلكترونية، ونشطت في مجال تصدير المنتجات الماليزية، بالإضافة إلى اهتمامها بصناعة السياحة التي تطورت، وصارت تكسب ملايين الزوار.

في ظل التطورات التي شهدتها قطاع المالية الإسلامية في العقود الماضية، استطاعت ماليزيا التربع على عرش صدارة الدول الإسلامية في مجال تأسيس بيئة جاذبة للمالية الإسلامية، وتأسيس مناخ للباحثين والمهتمين بها أكاديميًا ومهنيًا، مما جعل ماليزيا بوابة واسعة وقادرة على إدارة حجم التعاملات المالية الإسلامية التي تزداد في الدول الإسلامية وغير الإسلامية، من خلال الابتكار في المنتجات المصرفية الإسلامية.

ولقد أوضحت الأرقام سيطرة ماليزيا على 51% من سوق الصكوك العالمي البالغ حجمها 396 مليار دولار، ضمن استراتيجيات وسياسات جعلتها تتصدر سوق المالية الإسلامي، وهي¹⁸¹:

نشر الوعي التعليمي بين الجمهور الماليزي حول المالية الإسلامية، وعمل امتيازات للمستثمرين كمؤسسات وأفراد، وجعل المالية الإسلامية بديلاً عن النظام المالي الربوي لا سيما في جانب المخاطر، والتركيز على البعد الاجتماعي الواضح في المالية الإسلامية، وتم هذا من خلال عدة وسائل أهمها، تأسيس جامعات مخصصة لهذا الشأن، مثل الجامعة العالمية للمالية الإسلامية The Global University for Islamic Finance، التي تأسست بإشراف البنك المركزي الماليزي الذي أدرك في وقت مبكر أهمية قطاع المالية الإسلامية، فأنشأ INCEIF،¹⁸² التي تأسست بإشراف البنك المركزي الماليزي الذي أدرك في وقت مبكر أهمية قطاع المالية الإسلامية، فأنشأ أيضاً الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية للمالية الإسلامية ISRA International Shari'ah Research Academy for Islamic Finance¹⁸³، فضلاً عن المؤتمرات والندوات والنقاشات الجامعية والبرامج التلفزيونية والإذاعية التي أسهمت في دعم هذه الاستراتيجية.

دور فعال للقطاع الحكومي والخاص في تنمية قطاع المالية الإسلامية، فماليزيا متميزة عن العديد من الدول الإسلامية في قطاع الخدمات، فربطت هذا القطاع في المالية الإسلامية، من خلال وضع الأطر والقوانين التنظيمية لهذه المنظومة المالية، وإنشاء نظم رقابية وتنظيمية لتسهيل وتطوير أداء سوق المال الإسلامي لغرض منح الثقة للمستثمرين، وإشراك القطاع الخاص في هذا القطاع. فقامت المنظومة المالية الإسلامية على القطاعين الحكومي والقطاع الخاص، ما أعطاه دفعة قوية للأمام، وكثيرة فريدة في العالم

¹⁸⁰ كما صرحت بهذا وكيل وزير الأوقاف الماليزية على هامش المؤتمر العالمي للأوقاف، انظر: جلسة الافتتاح:

See: **7th Global Waqf Conference 2019**, (Malaysia, Al Madinah International University, 11-12 Nov 2019)

¹⁸¹ قارن مع: استراتيجيات جعلت ماليزيا تتصدر سوق المال الإسلامي، تقرير منشور بتاريخ 17 أبريل 2019، نقلًا عن الموقع [islamonline.net]

¹⁸² انظر بتوسع: موقع الجامعة العالمية للمالية الإسلامية [www.inceif.org]

¹⁸³ انظر بتوسع: موقع الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية والمالية الإسلامية [www.isra.my]

الإسلامي، حيث يتنافس القطاعين الحكومي والخاص على مجال حيوي هام في الدولة، وكانت للمالية الإسلامية الدور الكبير في انتعاش الاقتصاد والتقليل من نسبة البطالة بين الطبقات الفقيرة، وتعزيز الصكوك الاستثمارية للمشاريع الكبيرة في الدولة.



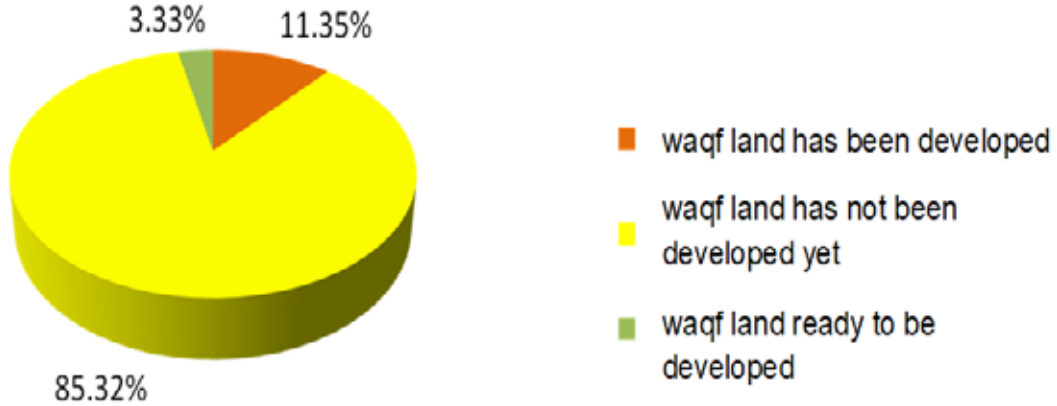
دعم البحث والتطوير، إذ قامت الحكومة الماليزية بالاهتمام بدعم جانب البحث والتطوير في المالية الإسلامية، من خلال البنك المركزي الماليزي، وقدمت مساعدات بحثية للجامعات من أجل مساعدتها على تقديم بحوث في مجال المالية الإسلامية، بل وأيضاً أسست الحكومة الماليزية مركزاً للبحوث في مجال الأوقاف¹⁸⁴، International Centre for WAQF Research ICWR، عن طريق الجامعة الإسلامية العالمية، كي تسهم هذه المراكز البحثية في تحريج باحثين يمكن أن يسهموا في تطوير المنتجات المالية الإسلامية، ومنها المنتجات الوقفية.

ويمكن أن أضيف أيضاً، **وجود مؤسسات مالية إسلامية عريقة ساهمت في دعم هذا التوجه الحكومي،** وهذه المؤسسات أثبتت قدرتها على النمو قبل أن تتوجه الحكومة نحو المالية الإسلامية، وما زالت هذه المؤسسات قائمة، وتسهم في دعم التنمية المحلية والاقتصاد الوطني، ولها دور كما سيأتي في التنمية الوقفية، كمؤسسة صندوق الحج، هذه الاستراتيجيات جعلت ماليزيا تتربع على القمة كأفضل دولة في مجال المالية الإسلامية في العالم، وأثر ذلك إيجابيا على واقع الأوقاف في ماليزيا. ومن جانب آخر هناك الطريقة التقليدية التي تدار فيها الأوقاف في بعض الولايات الماليزية، حيث مؤشر عدم تطوير أغلبية العقارات الوقفية بنسبة تقدر 85.3% مقابل 11.35% قد تم تطويرها، و3.3% جاري تطويرها، وهذا يمثل - مؤشرا سلبيا على هذه الإدارة التقليدية في ظل بيئة خارجية تدعم أي حراك وقفي - كما في المخطط التالي¹⁸⁵:

¹⁸⁴ موقع مركز الأبحاث الوقفية [www.iiu.edu.my/centre/international-centre-for-waqf-research-icwr]

¹⁸⁵ انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

STATISTICS OF LAND DEVELOPMENT STATISTICS IN MALAYSIA



لهذا، تم إشراك عدة مؤسسات مالية قوية بماليزيا في تطوير العقارات الوقفية، من ذلك صندوق الحج الماليزي وبنك إسلام ماليزيا وغيرهما من المؤسسات المالية الاستثمارية.

أ. صندوق الحج Tabung Haji

من أكبر المبادرات الاقتصادية والاجتماعية التي عكست التطور الاقتصادي في ماليزيا هو صندوق الحج باللغة الماليزية بـ "تابوغ حجي TH¹⁸⁶ " ، الذي تأسس عام 1963، لغرض حفظ أموال الحجاج الماليزيين واستثمارها وتنميتها، ومساعدتهم إذا جاء مواعيد أدائهم مناسك الحج، ثم سرعان ما صار صندوقا استثماريا احترافيا، وصار يملك عدة مؤسسات هامة في الدولة، منها بنك اسلام ماليزيا، ومؤسسة تكافل ماليزيا وغيرهما.

صندوق الحج جمع عام 1963م أقل من 10 آلاف دولار أمريكي وفي نهاية السنة المالية لعام 2018 بلغت الأصول المالية للصندوق ما يقارب 18 مليار دولار أمريكي، وهذا ما جعل الحجاج يشاركونه بمدخراتهم، فهناك ما يقارب 9.3 مليون مودع في صندوق الحج. ولم يحصر الصندوق نفسه في دائرة الاستثمار المالي، بل شارك أيضا في تطوير الأثر الاجتماعي لعملائه، فهو يدفع 100 مليون دولار لصالح تنمية حصص الحجاج الذي يشاركون بمدخراتهم. هذه الاحترافية في مجال الاستثمار، جعلت الصندوق يقدم خدمات للمسلمين من خارج ماليزيا مثل الحجاج الصينيين، وصارت دول إسلامية تفتني أثره في الاستثمار، مثل الأردن والبوسنة وأندونيسيا¹⁸⁷. هذا الحراك الاستثماري للصندوق جعله يشارك في بعض مشاريع الأوقاف، ويمول تطوير العقارات الوقفية المعطلة¹⁸⁸، لا سيما من خلال أحد أذرعه المالية وهو بنك إسلام ماليزيا Bank Islam Malaysia ، الذي يدخل في استثمارات طويلة الأجل مع قطاع الأوقاف.

¹⁸⁶ انظر: موقع صندوق الحج الماليزي [www.tabunghaji.gov.my]

¹⁸⁷ انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو

¹⁸⁸ حسن، ذو الكفل، استثمار أراضي الوقف كأداة لتطوير اقتصاد المسلمين في ماليزيا، ص112، ص119، 2019.

ب. بنك CIMB Commerce International Merchant Bankers

تأسست المؤسسة المالية المعروفة ب التجارة الدولية للتجار المصرفيين، CIMB بعد منتصف عام 2003¹⁸⁹، ويقدم خدمات مصرفية متنوعة، بالإضافة لخدمات ومنتجات إدارة الأصول التي تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، ويعتبر خامس أكبر مجموعة مصرفية في الآسيان، إذ يبلغ عدد موظفيه أكثر من 39000 موظف، ولديه فروع تصل إلى أكثر من 800 فرع في ماليزيا وإندونيسيا وسنغافورة وباقي دول آسيان، ويبلغ إجمالي أصوله 549.7 مليار رينجيت ماليزي، ويدير مجموع الصناديق تبلغ أصولها 87.4 مليار رينجيت، ومجموع صناديق المساهمين تصل إلى 52.8 مليار رينجيت.

أبرز ما امتاز به البنك قدرته على الاستثمار الناجح في الصكوك الاستثمارية، حيث يعد من قائمة البنوك الأربعة الأولى في الاستثمار الناجح للصكوك في عام 2018م حول العالم، كما يقدم البنك مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية الاستهلاكية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، بدءًا من الخدمات المصرفية الشخصية والتمويل إلى الحلول الاستثمارية، بالإضافة إلى إدارة الثروات بآليات مطابقة للشريعة الإسلامية.

ومشاركة بنك CIMB في مجال التنمية الاجتماعية باعتباره رائدًا في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات، اضطره إلى وضع استراتيجيات وتنفيذ مبادرات مسؤولية الشركات في المجتمع الآسيوي، علما أنه ليس مصرفًا إسلاميًا وإن كان له نافذة شرعية. وهذا ما جعل البنك يتعامل مع قطاع الأوقاف، بهدف تنشيط التنمية الاجتماعية ومكافحة الفقر، وتوفير التعليم والمرافق الخدمية كالحدايق والمنتزهات، وتعزيز الصحة من خلال إنشاء صكوك استثمارية، وتشكيل الاستقطاعات الشهرية بشكل تطوعي من ممتلكات الأشخاص سواء أكانت نقدية أو عينية، بإدارة تبعد المخاطرة على أصول الأوقاف، إذا، فقد استفاد قطاع الأوقاف من البيئة الاقتصادية في الدولة، وبيئة الاستثمار الداعمة من خلال المؤسسات المالية القوية، مثل صندوق الحج، أو بنك CIMB فتعززت أصوله وريعه، وللبنك تجارب في إنشاء صكوك استثمارية لصالح مشاريع وقفية كما فعل في سنغافورة.



¹⁸⁹ انظر: موقع صندوق الحج الماليزي. [www.cimb.com]

ثالثاً: المجال الاجتماعي

هناك توجه في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في دعم جانب التنمية الاجتماعية، لكننا سوف نحصر هذا في تجربة مصرف إسلامي وهو بنك معاملات¹⁹⁰ Bank Muamalat Malaysia تجاه التنمية الاجتماعية، وتعامله مع ملف الوقف داخل هيكلية والذي تأسس عام 1999م كثنائي بنك إسلامي بماليزيا، يقدم كافة الخدمات والمعاملات والمنتجات المالية والمصرفية الإسلامية.

لكن المصرف أخذ خطوة متقدمة عندما أعلن عن إنشاء إدارة خاصة بالوقف، والغرض منها شعوره بالمسؤولية تجاه تطوير أموال الأوقاف في المجتمع الماليزي، لا سيما وأن بعض المؤسسات الوقفية الماليزية لا تملك إدارة استثمارية كفؤة يمكن أن تزيد من أصول وريع الأوقاف، فقام بإنشاء هذه الإدارة لتحقيق تطلعات المصرف نحو المسؤولية المجتمعية.

فالمصرف كما يرى رئيس مجلس الإدارة ملتزم بقيم الرعاية والنزاهة والابتكار، والغرض التمكين المجتمعي¹⁹¹، لهذا قام المصرف بإنشاء إدارة الوقف الاستثمارية داخل بنك معاملات، - وهذه من التجارب الفريدة في العالم الإسلامي - أن يقوم مصرف استثماري بالاهتمام بالأوقاف، بل ويجعل لها إدارة خاصة داخل بنيته التنظيمية، رغم التحديات التي تواجه الإدارة، ولعل أبرزها الناحية القانونية في قوانين بعض الولايات الماليزية، لأن المجلس الديني هو من يشرف ويدير أوقاف الولاية، لكن هذه الإدارة تسعى لأن تكون ذراعاً استثمارياً لبعض الأصول الوقفية بالتنسيق مع المجلس الديني في كل ولاية، من خلال العمل على تطوير الوقف النقدي، من خلال الأفراد والمؤسسات، واستقطاعات شهرية من رواتب الموظفين في المصرف، أو من خلال المساهمات من بطاقات الائتمان البنكية، أو تلقي بعض الهبات من ودائع المنتجات، أو عائدات الأنشطة الاستثمارية كما هو مرفق في الشكل التالي :



191 انظر بتوسع: موقع الجامعة العالمية للمالية الإسلامية [www.inceif.org]

192

انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

وطريقة العمل في إدارة الأوقاف في بنك المعاملات هي أن يقوم المتبرع أو الواقف بفتح حساب في بنك معاملات لهذا الوقف، ثم يحول الوقف النقدي بشكل شهري إلى حساب مؤسسة الوقف التي يشرف عليها المجلس الديني، ثم يدير الوقف لجنة الإدارة المشتركة بين البنك والمجلس الديني الذي يدير الأوقاف في الولاية، ثم يقسم العائد من الأصول الوقفية حسب طلب الواقف، كما هو موضح في الشكل التالي¹⁹³:



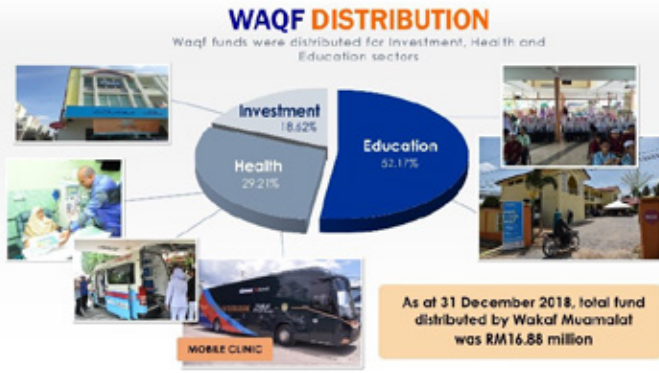
إذا، فالمصرف يعمل على تطوير جانب الوقف النقدي، أو يعمل على تطوير العقارات الوقفية، مثل تمويل المشاريع الصغيرة، أو القرض الحسن، أو الأسهم المشتركة بغرض الوقف، أو الاستثمار لتوليد عوائد للتطوير المستمر للأوقاف، أو اقتناء المصرف أصولاً لتطوير العقارات الوقفية، وقد أشار رئيس مجلس إدارة البنك إلى أن بعض عوائد الأرباح للمصرف يتم تحويلها لإدارة الوقف في المصرف كي تتمكن من أداء رسالتها في خدمة قطاع الأوقاف، لأنه يدخل في النهاية تحت بند المسؤولية الاجتماعية للمصرف¹⁹⁴.



193 المرجع السابق، المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات

194 انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

إذا، فاهتمام المصرف بالوقف النقدي يعزز القدرة المالية للمؤسسة الوقفية في ماليزيا، فهناك حسابات مصرفية في البنك مخصصة للوقف، تسجل فيه التبرعات والأوقاف النقدية، وهذا يفيد المؤسسة الوقفية، وفي المقابل يلبي رؤية المصرف تجاه فكرة المسؤولية المجتمعية.



هذه العملية الوقفية التي تجري من داخل رحم المصرف الإسلامي تعزز إمكانية تحقيق الرقابة والشفافية لمن شاء للاطلاع على سير العمل في المصرف عن طريق موقع بنك معاملات، فعلى سبيل المثال لا يطبق نظام الضرائب المستحقة على الشركات على أموال التبرعات والأوقاف النقدية، وهذا ما يجعل المصرف يساهم أيضا في بعض منتوجاته تجاه الوقف، مثلا استخدام 20 % من البطاقات المصرفية لصالح مصارف الأوقاف، وجعل المصرف يقدم خدمات القرض الحسن والتمويل متناهي الصغر للمشاريع للوقفية.

رابعاً: المجال التعليمي

بعدما استقلت ماليزيا عام 1957م، وحتى عام 1963م لم تكن دولة مميزة بعد فترة الاستعمار، إلا بعدما أدركت أهمية تطوير التعليم، انتقلت من مرحلة التعليم التقليدي الديني للمسلمين في القرى والأرياف إلى مرحلة التعليم الحديث مع أهمية تطوير التعليم الديني¹⁹⁵. واقتنصت في هذا الشأن التجربة اليابانية في التعليم، وصارت ميزانية التعليم من أكبر الميزانيات المعتمدة في الدولة، بل أكثر من ميزانية وزارة الدفاع، ما أثر إيجابا على المناهج وطرق التعليم داخل المجتمع الماليزي، ولقد أسهم رئيس الوزراء الدكتور مهاتير محمد في نهضة التعليم ضمن رؤيته 2020¹⁹⁶.

ولكن تعرضت ماليزيا لعدة أزمات مالية، منها أزمة العملة الآسيوية عام 1998، ثم ما تلا ذلك من فساد واضطرابات سياسية في السنوات الأخيرة، وبعد انتقال الحكم من تحالف المنظمة الملايوية القومية المتحدة إلى المعارضة بقيادة مهاتير نفسه ومساعدته السابق أنور إبراهيم، وقد أثر ذلك سلبا على الدعم الحكومي لميزانيات التعليم، ومنها ميزانيات الجامعات والتعليم العالي. لكن وللموضوعية بدأت بعض الجامعات منذ أكثر من عقدين إنشاء صناديق وقفية لها، لغرض الاستدامة المالية، ولعل التجارب الماليزية في هذا الصدد تتفاوت، مع وجود الخطط، لكن " مالم تتحول الخطط بسرعة إلى عمل جاد، فإنها تبقى مجرد نوايا حسنة"¹⁹⁷.

ولكن سوف نقتصرها على تجربة جامعة التكنولوجيا الماليزية المعروفة بـ Universiti Teknologi Malaysia والمشهورة UTM، مع وجود بعض التجارب الوقفية لبعض الجامعات مثل الجامعة الإسلامية العالمية، وجامعة الملايا.

¹⁹⁵ Rosnani Hashim, *Educational Dualism in Malaysia, Implications for Theory and Practice*, (Malaysia, Academic Art Services, Second Edition, 2004), P70.

¹⁹⁶ قارن مع: السياسة التعليمية في ماليزيا، منشور بتاريخ 22 يناير 2019، نقلا عن [politicienmr.com]

¹⁹⁷ انظر: روبرتا سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، ص228.

جامعة UTM ماليزية مختصة في مجال البحوث والهندسة والعلوم والتكنولوجيا تقع في ولاية جوهور، ولديها فرع في العاصمة كوالالمبور، وتركز على مرحلة الدراسات العليا الذي يشكل طلبتها ما نسبته 56 ٪ من عموم طلبة الجامعة، وهذه النسبة تعتبر من أعلى النسب الجامعية في ماليزيا.

أدرجت الجامعة ضرورة التنمية المستدامة، فذهبت إلى توسيع قاعدة الاستقطاب المالي من خلال ثلاثة محاور رئيسية، وهي¹⁹⁸: **الأوقاف**، وهذا المحور تم بالتنسيق مع المجلس الديني في ولاية جوهور بارو، حيث الوقف باعتباره شريعة إسلامية يجب أن يكون ضمن إشراف المجلس، ويخص فقط المسلمين.

Endowment، وهو مسمى وإن كان معناه قريبا من الأوقاف، ولكنه يجمع المسلم وغير المسلم، وعليه تم إشراك الصينيين كرجال الأعمال وخريجي الجامعة للمشاركة في هذا الصندوق، لتعزيز أصوله المالية، واختيار نائب الرئيس من الصينيين الماليزيين. **خريجو الجامعة**، وهذا محور لا يقل عن سابقه أهمية، حيث يكون للطلبة الخريجين دور أساسي في دعم الجامعات بالحملات الإعلانية والتسويقية.

• وهناك محور يتم التنظيم له والتشاور مع الجهات المعنية به في الولاية، **مثل استقطاب الزكاة في الولاية** لتكون أحد روافد التعليم للطلبة الفقراء.

وخلال زيارة ميدانية متخصصة للجامعة تم الكشف على أن حجم صندوق الأوقاف يقارب 370 مليون رنجيت ماليزي، وهذا يعني أن حجم الصندوق وقدرته على التطوير سريعة جدا كما في السياسات التي اعتمدها¹⁹⁹.

◉ خامساً: المجال الصحي

مصارف الوقف على القطاع الصحي في ماليزيا محدودة، ولكن هناك تجارب مميزة في هذا المجال، خصوصا أنه ارتبط بالصرف من خلال نموذج استثماري دائم، إذ نجح هذا النموذج الذي خصص جزءاً من أصوله في بناء مفهوم الوقف الجماعي، أو الوقف التعاوني Corporate Waqaf بين المسلمين، ما زاد من أصوله واستثماراته في وقت يسير، إذ تبلغ الأصول المالية لمجموعة جوهور بارور Johor Corporation الاستثمارية التي تأسست عام 1968 بـ 22.891 مليار رنجيت ماليزي، وصار لها الآن 322 شركة، و61.872 موظفاً²⁰⁰.

وهي مجموعة استثمارية يملكها المسلمون في ولاية جوهور بارو، ولها استثمارات كثيرة ومتنوعة، فهي تملك 1.465 مطعماً لسلسلة مطاعم KFC الشهيرة، ووكيل عنها في عدة دول في آسيا، ففي عام 2018 كان ريعه منها 4.6 مليار رنجيت ماليزي. وفي عام 2006، تم تحويل 200 مليون رنجيت من الأصول الوقفية في ولاية جوهور بارو كي يتم استثمارها من خلال المجموعة الاستثمارية، ومن هنا جاءت فكرة الاهتمام بالوقف الصحي في الولاية، ومن هذه المجموعة الاستثمارية للمسلمين في ولاية

198 انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019، قارن بتوسع: مع موقع الدعم والمنح في الجامعة [utm.my/office-dvcdev/amd-2]

199 انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

200 انظر: التقرير المالي للمجموعة لعام 2018 [www.jcorp.com.my/userfiles/file/JCorpAR18En.pdf]

جوهور بارو، تم تأسيس شركة وقفية وهي شركة أوقاف النور KPJ، وهي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة أسستها شركة جوهور بغرض إدارة أصول الشركة وأسهمها ضمن المجموعة، وكانت شركة أوقاف النور تعمل سابقاً تحت إدارة مراكز وعيادات وقف النور، ويعمل فيها 150 موظفاً، وأكثر من 600 متطوع²⁰¹، وكانت أصولها الوقفية عام 2006 تقارب 34.3 مليون \$، والريع لا يتجاوز 1.2 مليون \$، وفي العام 2018 صارت الأصول تقدر بـ 203.5 مليون \$، والريع يتجاوز 8.5 مليون \$²⁰². ثم سرعان ما اهتم وقف النور الصحي بالاستثمار مقابل الصرف على الصحة، من خلال التنوع في الاستثمارات وتوزيع الأصول، وقوة إدارة شركة أوقاف النور لأصولها، وتوزيع الهيكل التنظيمي حسب احتياج الوقف، والخضوع للحكومة والشفافية. فأوقاف النور تشرف اليوم على أكثر من 24 مركز وعيادة صحية داخل ماليزيا، وهي مدرجة في البورصة، وتدير سلسلة من المستشفيات، 18 في ماليزيا، وثلاثة في إندونيسيا، وواحد في بنغلاديش، ومؤخراً مستشفيات في جدة بالمملكة العربية السعودية، وتتمتع KPJ بسمعة راسخة في صناعة خدمات الرعاية الصحية، والصرف يتم على المسلم الماليزي وغير المسلم الماليزي، فقط تم معالجة 1.605 مليون مسلم، مقابل 154 ألف غير مسلم²⁰³.



والوقف الصحي هذا يعزز ما ذكرناه سابقاً من أن التركيب السكاني له أثر على واقع عمل المؤسسة الوقفية، إذ يشكل المسلمون ما هو أكثر من النصف بقليل من سكان ماليزيا، والباقي يتشكل من الصينيين والهنود، والأغلب منهم غير مسلمين، ومع هذا فإن الوقف الصحي بماليزيا يخدم المسلم وغير المسلم، ويعزز معاني التسامح والتعايش بين جميع سكان ماليزيا. هذا الوقف الصحي يقوم بأمرين رئيسيين: استثمار مع شركاء أقوياء، وصرف على مصرف يطلبه المجتمع، فصار وقفاً ينمو ويتطور في ولاية ماليزية من الولايات التي أتاحت للوقف أن ينمو ويتطور بطريقة مميزة، ويتم استقطاع 25% من أرباح الاستثمار لدعم المجلس الديني في الولاية نظير توفيره أوقافاً يراد استثمارها بطريقة صحيحة²⁰⁴.

²⁰¹ ويعد ذلك تم تغيير اسم الشركة إلى مؤسسة KPJ Healthcare Berhad، تم تخصيصها بعد ذلك فقط لإدارة عيادة الأوقاف وغسيل الكلى التابعة لشركة جوهور مع أعمال مؤسسة أوقاف النور في يوليو 2005 ثم مجموعة وقف النور في 18 مايو 2009م وفي تسلسل تغيير الاسم إشارة واضحة لدور أوسع في نطاق مسؤولية الشركة، انظر موقع وقف النور الصحي [www.wancorp.com.my]، أيضاً قارن مع هذه الدراسة:

Norma Md Saad, **INVOLVEMENT OF CORPORATE ENTITIES IN WAQAF MANAGEMENT: EXPERIENCES OF MALAYSIA AND SINGAPORE**, see (www.aessweb.com).
Asharaf Mohd Ramli2 Abdullaah Jali3, **CORPORATE WAQF MODEL AND ITS DISTINCTIVE FEATURES: THE FUTURE OF ISLAMIC PHILANTHROPY1**, (Malaysia, Universiti Sains Islam Malaysia, See; (comaif.files.wordpress.com).

²⁰² انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، **ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات**، كوالالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

²⁰³ انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، **ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات**

²⁰⁴ انظر مقالة الوقف التعاوني في ماليزيا، وقف النور الصحي نموذجاً [corporate-waqaf.blogspot.com]

امتازت ماليزيا في العقود السابقة بالتحول التدريجي لتكون مصدرا للعالم الإسلامي في مجال تقنية المعلومات، والتركيز على هذه الصناعة على اعتبار أنها من أكثر الصناعات نشاطا وتفاعلا، فقامت بإنشاء الجامعات والكليات والمصانع وغيرها من المراكز لغرض تطوير جيل يمكن أن يجعل من الدولة مركزا هاما في شرق آسيا بتقديم الخدمات والتسهيلات الإجرائية للمستثمرين والصيرفة المالية.

فالمؤسسات الوقفية استفادت من تقنية الاتصالات والمعلومات المطورة في الدولة، فالمجلس الديني بولاية بينانج ضبط المعلومات الجغرافية لأصوله الوقفية في عموم الولاية من خلال جامعة ماليزيا للعلوم على سبيل المثال²⁰⁵. ومع ظهور تكنولوجيا بلوك شين²⁰⁶ Blockchain، وهي عبارة عن دفتر رقمي، نجحت شركة فنتيرا²⁰⁷، في العمل على ربط هذه التقنية الحديثة بقطاع الأوقاف مباشرة، من خلال تأسيس قسم متخصص، وجمع مجموعة من الخبراء لغرض الوصول إلى أفضل النتائج والحلول في تنفيذ هذه التقنية في سبيل تطوير قطاع الأوقاف بالتعاون مع البنك المركزي ودائرة تنسيق الأوقاف التابعة لمكتب رئيس الوزراء الماليزي. وتعتبر هذه التجربة مبتكرة في قطاع الأوقاف، وتحتاج جهودا مؤسسية لغرض تعزيز قطاع الأوقاف في العالم الإسلامي، في ظل الإدارة التقليدية والتي تم من خلالها خسارة الكثير من الأصول الوقفية، وتدني الريع الوقفي، على الرغم من الأصول الكبيرة للأوقاف في العالم الإسلامي.

ونجحت شركة فنتيرا في رسم نموذج يربط الأوقاف منذ التسجيل والصرف بطريقة تسهل للمتبرعين الكشف عن تبرعاتهم وأوقافهم²⁰⁸:

وقد تشهد هذه التجربة التقنية نجاحا إذا استطاعت تذليل الصعوبات التي تواجه قطاع الأوقاف في الدول، والحصول على تعاون من قطاع الأوقاف الحكومي في الدول، ما يجعل الأوقاف تشهد نموا واضحا، لأن الأرقام تثبت أن حجم الأوقاف في العالم قد يزداد في ظل نسبة الحالية والمقدرة بـ 60%²⁰⁹.

على الرغم من الصعوبات التي قد تواجه هذه التقنية في تطبيقاتها في قطاع الأوقاف، لا سيما في قواعد البيانات التي ستكون مخزنة في كل الأجهزة المتصلة للتحقق من صحة أي معاملة، لأنه لا تحتاج لأي مركزية أو طرف ثالث يدير هذه المعاملة، وأن قوة النظام في التشفير تمنع أي تلاعب، وكما قلنا هي دفتر رقمي يثبت أي معاملة عليه، ومن الصعب تزويرها لأنه باختصار قاعدة

²⁰⁵ حسن، ذو الكفل استثمار أراضي الوقف كأداة لتطوير اقتصاد المسلمين في ماليزيا، ص 127

²⁰⁶ وقد ظهرت في نوفمبر من عام 2008 عملة الكترونية سميت بال Bitcoin . مشفرة، ومبنية في أساسها على تقنيات البلوك شين في أول تطبيق لها كتكنولوجيا ستغير أسلوب عمل المصارف والمالية في العالم، مما يمهد للإلغاء دور السلطة المركزية. وصار التركيز على مرجعية هذه العملة، وهي ما يسمى بـ البلوكشين، وتعني تقنية لتخزين والتحقق من صحة وتاريخ المعاملات الرقمية في الشبكة المعلوماتية بقوة أمان عالية ولا يمكن اختراقها، وصارت هذه التقنية كاسرا لأي أنظمة تحكم ومركزية لا سيما في مجال تحويل المبالغ، والأمر ذاته يقاس على السجل العقاري ونقل الملكيات لأي عقار، بحيث تكون هذه التقنية ملغية لدور الدور الذي يتقاضى رسوم مقابل التسجيل

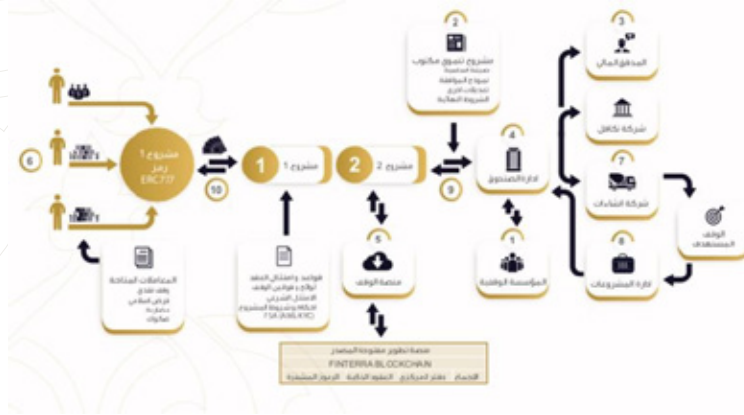
²⁰⁷ شركة فينتيرا تأسست في أكتوبر 2017 كمنظمة تعتمد على تكنولوجيا المالية، وتركز على تكنولوجيا سلسلة الكتل القادرة على المساهمة في القضايا الاجتماعية وإيجاد أنسب الحلول لها. وتعتبر فينتيرا أكبر منصة تمويل جماعي على مستوى العالم، حيث أطلقت أول منصة وقفية أسمتها وقف نشين، ويمكن القول إن من نتائج هذه المنصة وأهمها أنها توفر وسيلة أكثر فاعلية لجمع الأموال، وإدارة الوقف، كما إنه يمكن بالفعل استخدام التكنولوجيا في التمويل الجماعي. لمزيد من المعلومات، انظر موقعها على شبكة المعلومات [Finterra.org] المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

²⁰⁸ نتائج ورشة [الأوقاف وتقنية البلوكشين]، بتاريخ 24 يوليو 2019، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

²⁰⁹ انظر: ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

بياناتها موزعة على المشتركين في نفس التقنية، مما يكشف أي تزوير مباشرة، ولكن هذا لن يتحقق في قطاع الأوقاف ما لم تتحقق الثقة بين الأطراف.

علما أن التقنية قد تساعد بصورة واضحة في تدفق المعلومات والبيانات في قطاع الأوقاف بطريقة سلسلة، وتسهل الكشف عن أي صرف مخالف لمقاصد الوافق، لأن كل المعلومات والبيانات لا سيما المالية، خاضعة للحوكمة والمراقبة والتدقيق، كما في المخطط التالي²¹⁰:



ولعل أصعب القضايا التي تواجه هذه التقنية في الأوقاف هي أن معظم العاملين في المؤسسات الوقفية لا يدركون هذه التقنية، ولا يعرفون كيفية تطبيقها في المؤسسة وأصولها، وهذا يجعلهم يتخوفون من الولوج فيها سريعا، وقد يعذر لهم هذا في ظل وجود آراء شرعية لم تعتمد هذه التقنية بعد، بسبب عدم وضوح جميع معالمها.

وفي الباب، لقد أثبت لنا أن البيئة العامة للمؤسسة الوقفية بماليزيا ساهمت بصورة واضحة في تنشيط عجلة الوقف في المجتمع والدولة، وصار لها حضور واسع في مختلف شرائح المجتمع، بفضل دعم البيئة الخارجية لفكرة " الوقف"، كفكرة نهضوية تساهم في دعم تنمية المجتمعات.

210

انظر: ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، مرجع سابق

الفصل الثالث: مناهج تأسيس وتسجيل الكيانات الوقفية في الدول

التوطئة:

تشكل الدول الإسلامية في أنظمتها وتشريعاتها وقوانينها ولوائحها وإجراءاتها الداخلية تجاه الوقف شكلا من أشكال المحافظة على هذا المورد المالي الكبير، بيد أن هذا الشكل لا يمتاز بمنهجية أو نظام موحد، وإنما يخضع للمدارس الفقهية واجتهاداتها، وللخصوصيات الثقافية وتنوعاتها، فضلا عن الممارسات الإدارية والمالية وتعدد نظرياتها، وهذا ما يجعلنا نقول إن التجارب الوقفية في العالم الإسلامي لا ينظر إليها من زاوية واحدة، وإنما من عدة زوايا، وأن لكل تجربة وقفية ملائمتها وخصوصياتها بناء على الظروف الموضوعية لهذه التجربة أو تلك.

بيد أنهم متفقون جميعا على أهمية الحفاظ على هذا المورد بكافة الأشكال المتاحة، وهذا ما يجعل الدولة في العالم الإسلامي منخرطة بصورة رئيسية في ملف الوقف على اعتباره شعيرة من شعائر الإسلام، فضلا على أنه مورد مالي واقتصادي ساهم ولا يزال في التنمية المجتمعية فيها.

وبالنظر إلى مناهج الدول في التعامل مع ملف الوقف نجد أنها مختلفة ومتنوعة، وهذا الأمر طبيعي إذا نظرنا إلى موضع الوقف فيها، أو نظرنا إلى الجهاز الذي يدير الوقف، ومدى العلاقة مع الحكومة أو السلطة الحاكمة، بيد أننا نلاحظ بالاستقراء والمتابعة والفحص أن أغلب المشاكل التي تواجه هذه الدول في ملف الوقف تنحصر في مشكلة حصر الوقف، وتسجيله، وتوثيقه ماديا ومعنويا، وأن لا مجتمع أو دولة إسلامية قد استطاع الحد من تداعيات هذه المشكلة بشكل نهائي، وإنما الجهود متفاوتة وتباين، فمنهم من وصل إلى نتائج مميزة في الحد من السرقات والتعديات على مال الوقف، ومنهم ما زال يعاني بسبب نقص التشريعات والقوانين الداعمة للوقف، وضعف الإجراءات الإدارية والكفاءات المهنية في الحفاظ عليه.

ولبيان الأمر من خلال دراسة مقارنة لأهم الدول الإسلامية التي تعاملت مع الوقف بصورة شاملة، وحاولت أن تقدم نتائج مميزة له من خلال الإشراف العام عليه، وتسهيل التشريعات وسن القوانين لصالحه، سوف ننظر بداية في العملية الشاقة التي تعاني منها كل دولة إسلامية تجاه الوقف، وهي العملية الثانية من عملياته الرئيسية، عملية حصر الوقف، وتوثيقه وتسجيله. لذا، سيكون مبحثنا واقعا في مطلبين، الأول الإجابة عن عسر وصعوبة عملية تسجيل الوقف، والمطلب الثاني قراءة مقارنة لواقع تسجيل الوقف في العالم الإسلامي من خلال أربع دول إسلامية متنوعة في المذاهب الفقهية.

المبحث الأول: عملية التسجيل من أعقد عمليات الوقف الرئيسية

الوقف من عقود التبرعات، وهو قرينة شرعية، والأصل الشرعي أنه متى ما توفرت أركان وشروط الوقف الشرعية فيجب توثيقه وتسجيله لدى المحكمة الشرعية والمؤسسة الوقفية، باعتبار أن له شخصية اعتبارية مستقلة. وفقهاء الشريعة تحدثوا بإسهاب عن الشخصية الاعتبارية للوقف، إذ أنها "شخصية قانونية مستقلة عن ذمم أصحابها، أو شركائها، يكون لها وحدها حقوقها والتزاماتها الخاصة بها، وتكون مسؤوليتها محدودة بأموالها فقط"²¹¹، وأن "الوقف يتمتع بجميع الحقوق التي تجعله أهلاً لأن تكون له شخصية اعتبارية وفق المفهوم القانوني"²¹².

وبهذا تكون ذمة الناظر سواء أكان فرداً أو مؤسسة أو حكومة مستقلة عن ذمة الوقف، هذا التكيف الفقهي أعطى العمل المؤسسي طابعاً مؤسسياً تميز عن الطابع الشخصي، من أهمها أن المؤسسات أكثر دواماً من الشخص الطبيعي وأن عملها أكثر قابلية للتأطير وللمحاسبة والتقويم من خارجها وأنه يمكن للحكومة أن تتحرك في العمل ذا الشكل المؤسسي أكثر من الشكل الفردي نظارة الشخص الواحد. وقد كانت فلسفة توثيق الوقف وتسجيله تتعلق قديماً بمسألة صيغة الاستبدال والإبدال، وهذا ما تتضمنه الصيغة الوقفية بملكية الموقوف، فضلاً على أن صيغة العقد تبرع لازم يدخل في ملكية الله عز وجل، ولا يشترط موافقة الموقوف عليه، أو الطرف المنتفع، ما يعني أنه من الضروري تسجيل هذا الوقف، لأن المصلحة الشرعية - وهي مصلحة تختص بمصلحة الجماعة لا الفرد، لأن الوقف يتعلق بحقوق الأجيال القادمة - تقتضي حفظه معنوياً كما يتم حفظه مادياً من خلال تنمية أصوله وزيادة ريعه وغلته، وهذا لا يكون إلا من خلال التثبيت من الصيغة الوقفية الرسمية التي تعتمدها الدولة، أو الجهة المشرفة على الوقف في هذه الدولة أو تلك.



159
قارن مع: سامي محمد الصلاحات، الإعلام الوقفي، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2006)، ص 69

وقديما فقه المسلمون أهمية وضع إطار يحفظ هذه الأصول، فتم تعيين ثوبه بن نمير في عهد الخليفة الأموي هشام بن عبد الملك بإنشاء ديوانا مستقلا خاصا بالوقف، والذي ذكر عند توليه القضاء: " ما أدري مرجع هذه الصدقات إلا الفقراء والمساكين، فأرى أن أضع يدي عليها حفاظا لها، ولم يمت حتى كانت ديوانا كبيرا في سنة 118هـ/797م²¹³ .

وهذا ما جعلنا نرى أن مناهج تسجيل الأوقاف في العالم الإسلامي متنوعة ومتباينة نظرا للقوانين والتشريعات والأعراف التي تختص بها كل دولة عن مثيلتها، بيد أننا نرى أن أغلب التشريعات تعطي أهمية بضرورة حفظ هذه الأملاك من خلال عمليات التوثيق والتسجيل بعدما تقوم بحصر الأملاك الموقوفة، والتعامل مع هذه التوثيقات من خلال التقنيات الحديثة كي يتم ضبط كافة التفاصيل والإحداثيات فضلا عن قاعدة البيانات المحدثة من وقت لآخر²¹⁴ .

خصوصا وأنه بعد فترة الاستعمار، تم تسمية هذه الوزارة باسم وزارة الأوقاف لأن ملف الوقف هو الأكثر حضورا بين ملفات المساجد ودور القرآن والزكاة والشعائر الإسلامية، كما يقول محمد مصطفى شلبي عن تأسيس وزارة الأوقاف بمصر: "ولما تغيرت النظارات إلى وزارات، كان من نصيب الأوقاف وزارة خاصة، أنشئت عام 1913م²¹⁵ .

إن الأصل الشرعي - كما ذكرنا- أن يتم توثيق الأوقاف وتسجيلها بعدما يتم إصدار الحكم الشرعي بإنشائها وإصدارها، من خلال تثبت القاضي الشرعي للإقرار أو الكتابة أو الشهادة، لأن الغرض الشرعي هو حفظها من الضياع والسرقه، وحمايتها ممن تسول له نفسه الاعتداء عليها.

وغالبا ما تقوم الدولة بمؤسساتها القضائية - كالمحاكم الشرعية أو كتاب العدل - بتوثيق الأوقاف، وهذا هو الأسلم والأحكم من التوثيق الذي يتم بالعرف، حيث يسجل بين أفراد العائلة بدون أن تتطلع عليه السجلات الرسمية للدولة، ما يعرض الوقف لمخاطر عظيمة، أقلها السرقه وضياع أصل الوقف.

ولا شك أن عملية التوثيق والتسجيل في غاية الأهمية، على الرغم من أنه قد يسجل الوقف بداية، ولكنه سرعان ما يتم التعدي عليه من خلال بعض الصيغ المالية التي قد ساهمت في ضياع أصل الوقف، والتاريخ يشهد على هذا كما حدث في صيغة الاستبدال أو الحكر. والحديث عن عمليات الأوقاف الرئيسية في الوقف يأتي في ظل تنوع وتباين طرق تسجيل الوقف في دول العالم الإسلامي، وتعد عملية الحصر والتوثيق والتسجيل من أبرز المشاكل التي تواجه الوقف في المجتمعات والدول، وهي عملية رئيسية من عمليات داخل الوقف. إن عملية التسجيل تعتبر من أشد وأصعب المشاكل التي تواجه قطاع الوقف منذ بدايات ممارسة شعيرة الوقف في المجتمعات والدول وما زالت، بسبب أن تشعباتها وتفريعاتها عديدة، فضلا على أن طرق وأشكال التسجيل تختلف من بيئة لأخرى، ما يجعل أن مناهج تسجيل تتباين في الأداء والإنجاز.

ولهذا سيتم البحث في هذا الجزء من التقرير عن هذه المشكلة الأكثر حضورا وظهورا وبيانا في المجتمعات والدول الإسلامية، والإشكاليات التي تتعلق بها، والتي شكلت بلا شك دورا هاما في تطور الوقف من عدمه، إذ أن نظام الوقف يقوم على خمس

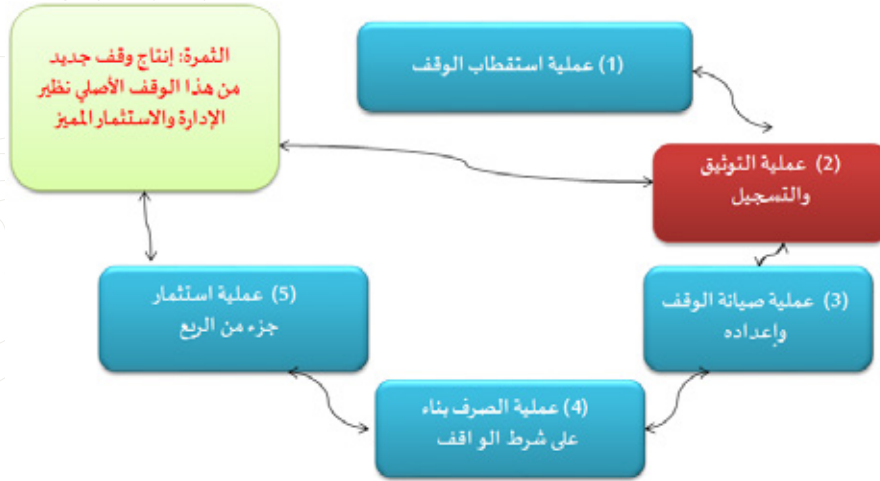
²¹³ محمد شلبي، أحكام الوصايا والأوقاف، (بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر ط4، 1982م)، ص288، حسن الأمين، إدارة وتثمين ممتلكات الأوقاف، (جدة، المعهد الإسلامي

للبحوث والتدريب ط3، 2004م)، ص215

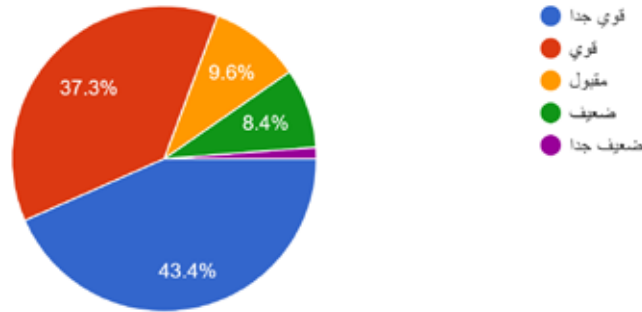
²¹⁴ أحمد سالم، توثيق الأوقاف ونماذج لحجج وقفية ومقارنتها، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2019)، ص101

²¹⁵ شلبي، أحكام الوصايا والأوقاف، ص289، إبراهيم البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، (القاهرة، دار الشروق، ط1، 1998)، ص401

عمليات رئيسية، تشكل الإطار العام لحركة الوقف، وهي عملية استقطاب الوقف، ثم عملية حصره وتوثيقه وتسجيله، ثم عملية صيانتته وإعداده، ثم عملية رابعة تختص بالصرف بناء على شرط الواقف، وعملية خامس وأخيرة وهي استثمار جزء من ريعه بعد الصرف، وهكذا دواليك كما هو محدد في الشكل التالي²¹⁶:



والثمره من صيرورة هذه العمليات هو تشكيل ثمرة حقيقية بعدما تكون الإدارة لهذه العمليات مميزة، ويصاحبها كفاءة في الاستثمار والتنمية للأصول، فيتولد وقفاً جديداً من ريع هذا الوقف القائم بعد مضي عدة سنوات أو عقود. وفي استبيان تم عقده لمجموعة خبراء في قطاع الأوقاف، تبين لنا أن هذه العملية تشكل ما يقارب 80.7% في مستوى درجتي القوى جدا والقوي، حيث أنها عملية رئيسية وأساسية لما بعدها، بل يمكن القول إن نظام الوقف بالكل يقوم عليها في كل شيء²¹⁷.



²¹⁶ كتابنا، الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، ص 248

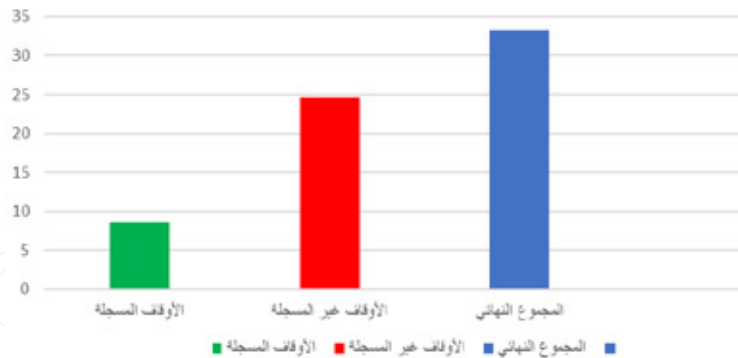
²¹⁷ نتائج استبيان دراسة في العمليات الرئيسية، (المعهد الدولي للوقف الإسلامي، الدراسة غير منشورة، فبراير 2021)

وفي التقدير أن العملية الثانية تشكل تحدياً كبيراً لواقع الوقف في العالم الإسلامي وأماكن الإقليبات المسلمة، وقد تم متابعة هذه العملية في أكثر من دولة من دول العالم الإسلامي، فتبين لنا حجم الخسائر التي يتلقاها قطاع الوقف من عدم القدرة على ضبط هذه العملية كبير جداً، ولا تنحصر هذه المشكلة في بقعة جغرافية محددة، بل هي قائمة في كل مكان. فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أن التجربة السعودية، - وهي من التجارب الريادية في قطاع الوقف، - نجد أن عدد الأعيان المسجلة - التابعة للأوقاف العامة - تشكل فقط حوالي 25%، كما هو واضح في الجدول التالي²¹⁸:

النسبة	العدد	بيان الأوقاف
25%	8.570	الأوقاف المسجلة
75%	24.659	الأوقاف غير المسجلة
100%	33.229	المجموع

كما هو موضح في الشكل التالي:

واقع تسجيل الأوقاف في المملكة العربية السعودية عند تأسيس الهيئة العامة
للأوقاف عام 2016



²¹⁸

تقرير اقتصاديات الوقف، تقرير اقتصادي يعنى بتحليل الواقع التنموي للأوقاف في المملكة العربية السعودية واستشراف مستقبلها، 1439هـ/2018م، (السعودية، لجنة الأوقاف

في غرفة الشرقية، ط1، 2018)، ص34

وفي ماليزيا ، تشير التقديرات إلى أن هناك أكثر من 35.727 هكتارا من أراضي الوقف، تم تسجيل منها عام 2000 فقط ما يقارب 20.735.61 هكتار، وفي بعض الولايات مثل بينج Pinang يتم تطبيق نظام المعلومات الجغرافية Geographic Information System ، لغرض الإحاطة بالأصول الوقفية²¹⁹، وهذا كله يساهم في إدارة البيانات Database Management²²⁰ ، ولقد استفادت بعض الدول من التقنيات الحديثة لا سيما من نظم المعلومات الجغرافية، فعمدت على تعيين الأوقاف ورسمها جغرافيا وتحديد نوعها ومساحتها وموقعها، وتوثيق ذلك رقميا، وحفظ الحجج الوقفية وتوثيقها، - وهذا من الحفظ المعنوي للوقف-، ويمكن الإشارة إلى تجربة مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر في حكومة دبي، حيث سجلت الوقف رقم 700 لتبلغ أصولها 6 مليارات درهم، تعود إلى 428 واقفا وواقفة قاموا بتسجيل تلك الأوقاف في المؤسسة على مدى حوالي 15 عاما منذ انطلاقتها في العام 2004، كما في الشكل التالي²²¹:



ووفقا لنتائج دراسة خاصة حول الأثر والتداعيات لعملية حصر وتسجيل الوقف على مجمل عمليات ونظام الوقف، فقد تبين أنها مؤثرة²²².

²¹⁹

أعمال مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، ص 111

²²⁰

Mokhtar, Salbiah, (2015), The evaluation framework for WAQF land administration and management in Malaysia, Malaysia, International Islamic University, P38.

²²¹

توزعت الأوقاف الـ 700 على الوقف الخيري بنصيب 611 وقفا، والأوقاف الذرية بواقع 59 وقفا والأوقاف المشتركة بعدد 30 وقفا من إجمالي الأوقاف. نقلا عن: جريدة البيان، بتاريخ 7 ربيع الأول 1442هـ - 24 أكتوبر 2020م، تاريخ الدخول 30 مارس

²²²

نتائج استبيان دراسة في العمليات الرئيسية، مرجع سابق 2021

عملية تسجيل الوقف تختلف من دولة إسلامية لأخرى، لعدة أسباب موضوعية - ليس هذا مكانها- يمكن من خلالها معرفة الفروقات التنظيمية والتباينات الإدارية والخصوصيات الثقافية، والتي هي بالمجمل تكشف لنا عن أبعاد اهتمام الدولة بأهمية تسجيل الوقف على الرغم من الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة الأوقاف فيها، وهذا ما جعلنا نتناول أربع دول رئيسية في العالم الإسلامي، كلٌ منها يتبع مذهب إسلامي أصيل في الأمة الإسلامية، إذ تم اختيار الجمهورية التركية عن المذهب الحنفي، والمملكة المغربية عن المذهب المالكي، ودولة ماليزيا عن المذهب الشافعي، والمملكة العربية السعودية عن المذهب الحنبلي. وسنرى مدى الاهتمام التشريعي والقانوني والعرفي في الحفاظ على مال الوقف ضمن الأنماط العملية والإدارية في التعامل مع هذه الممتلكات من خلال عملية حصر وإثبات الوقف، ثم تسجيله وتوثيقه، فضلا عن إدارته وصيانته واستثماره، وانتهاء بصرف ريعه، ضمن إجراءات التدقيق والمحاسبة وتتبع عمليات الحوكمة والشفافية.

وقد عمدنا على وضع جدول مقارنة بين هذه الدول الإسلامية تحديداً، لعدة أسباب، أهمها:

. انتماء هذه الدول لمذاهب إسلامية متعددة تعاملت مع الوقف كمصدر تنموي من خلال الاجتهادات الفقهية لعدة قرون.
. تعتبر هذه الدول في أماكن متفرقة في العالم الإسلامي، وبعيدة عن بعضها البعض، وكلٌ منها له خصوصياته الثقافية والشعبية، ما يجعل الدراسة أكثر وضوحاً وبيانا.

. الأداء الوقفي في هذه الدول يعتبر من الأداء المميز والحسن خصوصا إذا قورنت بالدول المجاورة لها، ما يجعل النظر إلى تجربتها في مجال إدارة الأوقاف والحفاظ عليها في غاية الأهمية.

. كان للحكومة في هذه الدول دور واضح في سن تشريعات وقوانين تلزم النظارة المؤسسية فيها بضرورة تطوير قطاع الوقف، وقد لاحظنا أن هذه النظارة المؤسسية تظهر بشكل مختلف عما كانت عليه سابقا، لكنها في الحقيقة تقع بشكل مباشر تحت سيطرة الدولة، فتركيا والمغرب وماليزيا والسعودية، كلها دول جعلت النظارة المؤسسية تابعة للدولة.

ومع هذا كله، هذه الدول سعت أيضا لتعطي هامش من الحراك الوقفي من خلال تفويض مؤسسي لهذه النظارة المؤسسية على العمل والاستقلالية عن الجهاز الحكومي قدر الإمكان، وفسح المجال للأوقاف الخاصة أن تتحرك في المجتمع بحرية بصور متفاوتة.

. أيضا وجدنا مساحة كافية من اختلافات التشريعية أو القانونية داخل الدولة نفسها في التعامل مع ملف الوقف، مثال ذلك ماليزيا، حيث شكلت الولايات الثلاث عشر السلطة الحقيقية لإدارة ملف الوقف، وكل واحد منها عمل على وضع تشريع للوقف خاص بها، ومن هذه التشريعات تشريع الوقف في ملاكا عام 2005، ثم ولاية نجري سمبيلان 2005، ولاية سيلانجور عام 2015، ولاية بيراك عام 2015، ولاية ترانجانوا عام 2016، وولاية صباح 2018. فضلا عن اللوائح الداخلية ما أعطى مرونة تشريعية واضحة في ممارسة الوقف داخل هذه الولايات.

. سيتم التعرض لعملية التسجيل في هذه الدول كعملية رئيسية، ومدى الأثر والتداعيات التي تحدثها هذه العملية على واقع قوانين الاستثمار والصرف، واختيار النظارة، وغيرها من العمليات والإجراءات.

وبناء على قوانين الأوقاف في هذه الدول المنتقاة، سيتم التعرض لأهم الفروقات والجوانب التشريعية والقانونية التي تشكل

بمجملةا خصوصية الوقف فيها، والجداول التالية سوف تكشف عن هذه الفروقات²²³ :

أولاً: الهوية المذهبية والنظارة المؤسسية

هذه الدول تمثل المذاهب الإسلامية المعتمدة عند المسلمين، وتعريفات الوقف تتقاطع في معناه العام على الرغم من التنوع المذهبي.

أما الإشراف والنظارة العامة، فهي للدولة مباشرة، وإن كان هناك اختلاف في شكل الإدارة، فكل هذه الدول وهي دولة فدرالية تضبط الوقف من خلال العاصمة المركزية، وهي النظارة العامة للوزارة أو الهيئة أو المديرية العامة أو المكتب التنسيقية، ولها فروع في كافة المحافظات أو المدن أو الولايات.



223

مدونة الأوقاف، المملكة المغربية، وزارة العدل، مديرية التشريع، ظهير شريف، صادر في 8 ربيع الأول 1431هـ، الموافق 23 فبراير 2010، نظام الهيئة العامة للأوقاف، الرياض، مجلس تاريخ الدخول 30 مارس 2021، عيد www.awqaf.gov.sa: الوزراء، بتاريخ 1437/2/26هـ)، تاريخ الدخول 30 مارس 2021، وكذلك التقرير السنوي للهيئة العامة للأوقاف لعام 2019، انظر السلام، عبد الإله، (2017)، إثبات الوقف في النظام السعودي، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، ص 11، موقع المديرية العامة للأوقاف في أنقرة لتسجيل الأوقاف، وما هي الشروط اللازمة لتسجيل الوقف، [\[www.vgm.gov.tr/foundations-in-turkey/foundations-in-turkey/how-foreigners-establish-foundation-in-turkey\]](http://www.vgm.gov.tr/foundations-in-turkey/foundations-in-turkey/how-foreigners-establish-foundation-in-turkey)

تاريخ الدخول 30 مارس 2021، أيضا انظر إلى قانون الوقف في ولاية سلانغور التي فيها العاصمة الماليزية كولالمبور:

Percetakan Nasional Malaysia Berhad, **Laws of the State of Selangor, Enactment 15, WAKAF Enactment 2015, Passed this 17 August 2015**, Sharifah Zubaidah **The Legal Framework of WAQF In Malaysia**, Seminar on Waqaf organised by Yayasan Kajian dan Pembangunan DPMM (YKPD) and International Islamic University Malaysia IIUM on 21st December 2013 at Seri Pacific Hotel, Kuala Lumpur, P2.

كما تم عمل مقابلات مع خبراء قانون في هذه الدول، وهم: الدكتورة مجيدة الزياتي، عضو المجلس الأعلى لمراقبة مالية الأوقاف، بتاريخ 20 ديسمبر 2020، الدكتور إسمايل الجريوي، مستشار قانوني في مركز استثمار المستقبل بتاريخ 27 ديسمبر 2020، الدكتور محمد فردوس، الجامعة العلوم الإسلامية، USIM بتاريخ 27 ديسمبر 2020

البيان	الجمهورية التركية	المملكة المغربية	دولة ماليزيا	مملكة العربية السعودية
المذهب	الحنفي	المالكي	الشافعي	الحنبلي
تعريف الوقف	حالة الكيان القانوني المكون من أشخاص حقيقيين أو كيانات قانونية تتركس ممتلكاتها وحقوقها الخاصة لهدف ثابت يحدوده.	كل مال حبس أصله بصفة مؤبدة أو مؤقتة، وخصصت منفعته لفائدة جهة بر وإحسان عامة أو خاصة.	كل مال موقوف لغرض الخير وفق أحكام الشريعة.	الوقف المشروط على أوجه بر عامة معينة بالذات أو بالوصف.
اسم النظارة على الأوقاف العامة	المديرية العامة للأوقاف تتبع الحكومة التركية، ولها فروع مفوضة في كل المحافظات التركية. Directorate general of foundations DGoF	وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية سلطة حكومية بإدارتها المركزية، مع [٣٦] نظارة محلية موزعة بمختلف مدن المملكة المغربية.	مكتب JAWHAR المسؤول عن تنسيق ملف الوقف من خلال الميزانية المالية المقدمة من الحكومة المركزية وبالتعاون مع المجلس الديني في كل ولاية لتطوير ممتلكات الأوقاف في جميع أنحاء ماليزيا ²²⁴ .	الهيئة العامة للأوقاف ذات شخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، ترتبط برئيس مجلس الوزراء ومقرها الرياض، ولها فروع في كل المحافظات السعودية.
الإجراءات القضائية في إثبات الوقف	التقاضي يكون لدى المحاكم التركية.	التقاضي يكون لدى المحاكم المغربية.	التقاضي يكون لدى المحاكم الماليزية الشرعية.	لا تستغرق الإجراءات جهداً أو وقتاً لإثبات الوقف، ويقتصر عمل القضاء على التحقق من ثبوت ملكية الواقف للعين الموقوفة ثم الموافقة على صيغة الوقف.
الموقع الرسمي	www.vgm.gov.tr	www.habous.gov.ma	www.jawhar.gov.my	www.awqaf.gov.sa

على الرغم من أن الجهاز الحكومي الذي يشرف على تسجيل الوقف يختلف أشكاله، وباستخدام التقنيات الحديثة، إلا أن النتائج العامة التي تتكشف لنا من خلال طرق التسجيل ونسب الحصر والتوثيق تكشف لنا أن عمليات التسجيل لم تنتهي بعد، على الرغم من بعض هذه النظارات المؤسسية مضي على تأسيسها أكثر من نصف قرن.

224

تقع مسؤولية شؤون الوقف على عاتق المجلس الديني الإسلامي لكل دولة. يوجد 14 مجلساً دينياً إسلامياً للدولة، واحد لكل ولاية من الولايات الـ 13 وواحد للإقليم الاتحادي. شكلت الحكومة الماليزية دائرة للزكاة والوقف والحج في 27 مارس 2004 بهدف جعل الإدارة منهجية وفعالة، ومع ذلك، فإن هذا القسم ليس لديه سلطة لإدارة وإدارة ممتلكات الوقف، بل يلعب دوراً كمسئق تخطيط ويراقب مسألة الوقف

ثانياً: تسجيل الأوقاف

على الرغم من أن الجهاز الحكومي الذي يشرف على تسجيل الوقف بمختلف أشكاله، وباستخدام التقنيات الحديثة، إلا أن النتائج العامة التي تتكشف لنا من خلال طرق التسجيل ونسب الحصر والتوثيق تكشف لنا أن عمليات التسجيل لم تنتهي بعد، على الرغم من بعض هذه النظارات المؤسسية مضى على تأسيسها أكثر من نصف قرن.

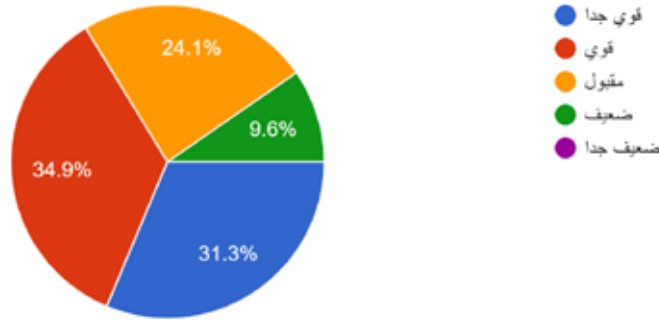
البيان	الجمهورية التركية	المملكة المغربية	دولة ماليزيا	المملكة العربية السعودية
التوثيق	يتم تحديد جميع المستندات المطلوبة في قانون المؤسسات ولائحة المؤسسات.	يجب على قاضي التوثيق بعث نسخة من المحرر المتضمن للوقف إلى إدارة الأوقاف.	من خلال المجلس الديني الإسلامي، يتم توثيق الوقف بداية.	يتم تسجيل الأوقاف بعد استكمال كافة المستندات من خلال المحكمة الشرعية ووزارة العدل.
التوكيل في إنشاء الوقف	يمكن للمؤسس تفويض شخص آخر بتوكيل رسمي موثق.	يجوز التوكيل في إنشاء الوقف على أن يكون بوكالة خاصة. يجب أن يكون ذا قيمة ومنتفعاً به شرعاً، ومملوكاً للوقف ملكاً صحيحاً، كما يجوز وقف العقار والمنقول وسائر الحقوق الأخرى.	يجوز التوكيل في إنشاء الوقف على أن يكون بوكالة خاصة.	يقبل التوكيل في إنشاء الوقف ويعمل به في المحاكم السعودية
تسجيل الأوقاف بعد توثيقها	إذا كانت جميع الشروط مناسبة لإنشاء مؤسسة، يجب الإعلان عن نية التأسيس من خلال سند رسمي موثق. يجب أن تحصل المؤسسة على وضع الكيان القانوني بالتسجيل في السجل المحفوظ لدى محكمة.	إعداد الخطط والاستراتيجيات الخاصة بتدبير الأوقاف العامة تدبير شؤون الأوقاف، والقيام بإحصاء ممتلكاتها، وتصنيفها وحفظ وثائقها، والعمل على صيانتها والمحافظة عليها	تسجيل الأوقاف يعتمد على المجلس الديني الإسلامي في كل ولاية، ودور المكتب هنا إشرافي فقط. ففي قانون الوقف لولاية سلانغور يكون على رئيس مكتب الوقف تسجيل كل موقوف تم إنشاؤه ويعمل على حمايته وصيانته بعدما يتم حيازه، ويكون هذه العملية تحت الرقابة العامة	من مهامها تسجيل جميع الأوقاف في المملكة إدارة الأوقاف التي يكون لها ناظر غير الهيئة بناء على طلب الناظر حصر الأموال الموقوفة، وبناء قاعدة معلومات عامة عنها.
هل تم تسجيل كافة الأوقاف، وما هي نسبة الأوقاف المسجلة؟	نعم كل الأوقاف مسجلة، وهناك ما يقارب 50.000 وقف مثبت. فهناك 5385 وقفاً جديداً، و 255 وقفاً ملحقا، و 167 وقفاً مجتمعياً، و 20 مكتب تمثيل وفرعاً أنشأها أجانب.	في طور الإنجاز، وتم إنجاز حوالي 30%.	تقريباً 80% من الأوقاف المسجلة، وهناك ما يقارب 20% من الأوقاف غير مسجلة، لا سيما في القرى.	بعض الأوقاف لا تزال غير مثبتة، وبالتالي لا يمكن تسجيلها، كما أن الأوقاف الموثقة في المحاكم لا يزال العمل جارياً على حصرها وتسجيلها في الهيئة، لكن تم رصد ما يقارب 30 ألف وقف ²²⁵

225

حسب التقرير السنوي للهيئة العامة للأوقاف لعام 2019، فقد تم الانتهاء من دراسة لمعالجة الأرصدة المتضخمة والمصارف المعطلة من بعض الأوقاف، وشملت أكثر من 5000، وتم تحليل وتصنيف أكثر من 4000 صك للأوقاف التي تحت نظارة الهيئة، ص 40.

استخدام التقنيات الحديثة	نعم	نعم	نعم، من ذلك استصدار شهادة تسجيل وقف إلكترونياً.
--------------------------	-----	-----	---

وحسب استطلاع لأكثر من 83 خبيراً من خبراء الأوقاف من عدة دول إسلامية، فإن التوثيق اليدوي وعدم استخدام التقنيات الحديثة هي أحد الأسباب الرئيسية في ضياع الأوقاف وعدم حصره، فإننا نجد أن 66.2% في درجتي القوة يتفقوا على أن انعدام التقنيات الحديثة يعتبر سبباً رئيسياً في ضياع الأصول الوقفية، كما في الشكل التالي²²⁶:



وعلى الرغم من من اتفاق جميع هذه الدول في حفظ الأصول الوقفية، وتطبيقها التقنيات الحديثة، إلا أن نجد أن عمليات الحصر الكامل ما زال لم يكتمل.

● ثالثاً: أنواع الوقف

كباقي الدول الإسلامية، فإن هذه الدول الأربع - عينة الدراسة - تنظر للوقف على أنه وقف خيرى أو وقف أهلي أو وقف مشترك، أو بالمسميات الإدارية وقف عام ووقف خاص، وكلّ يعطي مساحات لكل نوع من الأنواع.

إلا أننا نلاحظ أن التجربة التركية والتجربة السعودية قد أعطت مساحات واسعة لعمل وتمدد الوقف الخاص داخل المجتمع وللعمل بحرية تامة، وتأسيس كيانات خاصة بهم، ووفرت لها قوانين وتشريعات في الإدارة الذاتية لأصولها بعيداً عن تسلط النظرة المؤسسية العامة للدولة.

في حين ترى أن التجربة المغربية جعلت الوقف الخاص المعقب ملحقاً ومحصوراً، لهذا لم ينتشر كما انتشر في تركيا والسعودية بسبب التشريعات والقوانين، في حين أن التجربة الماليزية قلصت من الوقف الخاص بسبب التشريعات والقوانين التي تعطى الأولوية للمجلس الديني في الإشراف الكامل على كل الأوقاف في الولاية، باستثناء ما تم تسجيله في المركز الماليزي المالي لبوان، حيث أعطت السلطات هناك حرية تامة لتأسيس كيانات وقفية كما يرغب أصحابها²²⁷.

²²⁶ نتائج استبيان دراسة في العمليات الرئيسية، (المعهد الدولي للوقف الإسلامي، الدراسة غير منشورة، فبراير 2021)

²²⁷ والغريب أنه لا يمكن لأي جهة إنشاء وقف داخل ماليزيا إلا وسيتم خضوعه للإشراف الكامل من قبل المجلس الديني الإسلامي في كل ولاية، ولكن لو قامت جهة ما بتسجيل (Endowment) وهو يقارب الوقف في بعض أوجه عمله، فيمكن أن تشرف عليه بدون العودة للمجلس الديني، على اعتبار أن المجلس يعتبر مفردة [وقف]، شعيرة دينية ويجب عليه الإشراف على أي شعيرة إسلامية في الولاية حسب نص الدستور، مثل تجربة جامعة UTM التي تعرضنا لها سابقاً

أما فيما يخص ديمومة الوقف، فالأغلب - ما عدا المغاربة وهو قانون في ولاية جوهور بارو الماليزية- نظروا إلى وجوب أن يكون الوقف مؤبداً، وأنه متى تم تسجيله، فالأصل فيه أن يكون مؤبداً، أيضاً اتفق الأغلب منهم بعدم جواز الرجوع عن الوقف.

البيان	الجمهورية التركية	المملكة المغربية	دولة ماليزيا	المملكة العربية السعودية
الأوقاف العامة	الأوقاف مقسمة إلى عدة أنواع، الأوقاف العامة التي تدار من قبل DGoF، أو الأوقاف الملحقة تتبع أصول واقفين آخرين، أو أوقاف المجتمع وهي تتبع لمواطنين أترك غير مسلمين تم تسجيلها منذ عام 1936، ويتم التعامل معها كوقف، ثم أوقاف جديدة أسست بعد تأسيس الجمهورية عام 1924م.	الأوقاف العامة تديرها سلطة حكومية إذ أن الإشراف على المصالح العامة للمسلمين تعتبر من مهام السلطة العليا في البلاد الإسلامية تحت سلطة الملك.	الأوقاف مقسمة إلى عدة أنواع، الأوقاف العامة التي تدار من قبل DGoF، أو الأوقاف الملحقة تتبع أصول واقفين آخرين، أو أوقاف المجتمع وهي تتبع لمواطنين أترك غير مسلمين تم تسجيلها منذ عام 1936، ويتم التعامل معها كوقف، ثم أوقاف جديدة أسست بعد تأسيس الجمهورية عام 1924م.	من مهام الهيئة الموافقة على طلبات إنشاء الأوقاف العامة والمشاركة التي تمول عن طريق جمع التبرعات، النظارة على الأوقاف العامة والخاصة والمشاركة، إلا إذا اشترط الواقف أن يتولى النظارة شخص أو جهة غير الهيئة.
هل تم تسجيل كافة الأوقاف، وما هي نسبة الأوقاف المسجلة ؟	الأوقاف الخاصة تعمل بحرية تامة داخل الإطار التشريعي والقانوني، فهناك ٤٥٠٠ وقف خاص في تركيا، منها ٣٠٠٠ وقف خاص في أسطنبول وحدها، وهي تعمل ضمن أغراضها التي أنشأت من أجلها.	مراقبة الأوقاف المعقبة والمحافظة عليها والنظارة عليها، عند الاقتضاء وفق النصوص المنظمة لها. الأوقاف المعقبة لها نظارها تحت رقابة الوزارة.	[wakaf khas] هو الوقف الموقوف لجهة محددة موافقة لأحكام الشريعة الإسلامية. يختص الوقف الخاص بأربعة أنواع، وهي للخيرات أو العائلات أو للخيرت وقد يكون مؤبداً أو مؤقتاً، وتعتبر ولاية كلنتان فقط هي من يسمح بتطبيق الوقف الخاص (الذري) بدون الولايات الأربعة العشر.	الوقف الخاص (الأهلي) هو الوقف المشروط على معين من ذرية وأقارب بالذات أو بالوصف. من مهام الهيئة الموافقة على طلبات إنشاء الأوقاف العامة والمشاركة التي تمول عن طريق جمع التبرعات.
ديمومة الوقف الدائم /المؤقت	الأصل في الوقف أن يكون دائماً، ولا يوجد مكان للوقف المؤقت. الوقف فقط دائم فقط.	الوقف العام والمعقب (الأهلي)، والمشارك. يجوز أن يكون الوقف مؤبداً أو مؤقتاً.	فقط الوقف الدائم هو المعمول به، إلا في ولاية جوهور أجازوا الوقف المؤقت. لكن عملياً الوقف هو الدائم.	العمل على عدم اعتبار الوقف المؤقت.

<p>لا يجوز الرجوع عن الوقف بعد إثباته</p>	<p>لا يمكن الرجوع عن الوقف.</p>	<p>لا يجوز للواقف الرجوع عن الوقف ولا تغيير مصارفه أو شروطه بعد الانعقاد إلا إذا تعلق الوقف بموقوف عليه سيوجد مستقبلاً، وإذا اشترط الواقف في عقد الوقف الرجوع عنه عند افتقاره.</p>	<p>يمكن للواقف حل الوقف، ويتم نقل الممتلكات والحقوق المتبقية من تصفية ديون المؤسسات المنتهية وفقاً للأحكام المكتوبة في صك التأسيس. في حالة عدم وجود أحكام حول ذلك في سند الوقف، يتم تحويل الممتلكات إلى مؤسسة لأغراض مماثلة من خلال أخذ رأي المديرية العامة بقرار من المحكمة.</p>	<p>الرجوع عن الوقف</p>
---	---------------------------------	--	---	------------------------

رابعاً: الواقف

بعد النظر في القوانين التي كلها تجيز جواز إنشاء أوقاف لواقفين من خارج الدولة، نرى أن الواقع التركي هو الأكثر نجاحاً في السماح للواقفين الأجانب من تأسيس وقفيات خاصة بناء على شروطهم، وهذا ما يجعل العمل الوقفي الأكثر حرية لهم، ويليهِ في ذلك الواقع الماليزي الذي أتاح للواقفين الاستفادة من المركز المالي الماليزي لبوان في إنشاء شركات وقفية WAQF أو Company أو Trust بعيداً عن الإشراف المجلس الإسلامي الديني في الولايات الماليزية، والتي تمنع إنشاء أوقاف لأجانب وإدارتها بدون تدخلها مباشرة في الإدارة. وتعتبر التجربة المغربية والسعودية في هذا الباب متساويتين في السماح للواقفين الأجانب، بيد أن الواقع الوقفي فيهما ضعيف إذا قورن بالتجربة التركية التي سمحت للواقف من إنشاء أوقاف بحرية واسعة.

<p>المملكة العربية السعودية</p>	<p>دولة ماليزيا</p>	<p>المملكة المغربية</p>	<p>الجمهورية التركية</p>	<p>البيان</p>
<p>اتخاذ الإجراءات اللازمة للاستفادة من الأموال الموقوفة الثابتة والمنقولة خارج المملكة على أوجه بر داخل المملكة.</p>	<p>أي وقف يتم تسجيله في أي ولاية ماليزية، يجب أن يكون تحت إشراف المجلس الديني الإسلامي كما في نص المادة (16) من قانون الوقف في سلانغور كل وقف يتم تسجيله، يكون المجلس الناظر له.</p>	<p>لا مانع من وقف الأجنبي</p>	<p>يمكن للأجانب إنشاء مؤسسات جديدة في تركيا وفقاً للمعاملة بالمثل القانونية والفعالية، مؤسسو المؤسسة غير ملزمين بأن يكونوا مواطنين في جمهورية تركيا.</p>	<p>وقف الأجنبي</p>

<p>يشترط أن تكون العين الموقوفة معلومة.</p>	<p>يُصرف نحو الوقف العام، وللمجلس الديني يحدد أين يُصرف.</p>	<p>أوقاف موجودة بالسجلات الوقفية لكنها مجهولة الموقع. إذ تم اكتشافها إما تنفذ فيها المصروف إذا كان واضحاً، أو تلحق بالأوقاف العامة.</p>	<p>يمكن للواقف حل الوقف، ويتم نقل الممتلكات والحقوق المتبقية من تصفية ديون المؤسسات المنتهية وفقاً للأحكام المكتوبة في صك</p>	<p>الوقف المجهول</p>
---	--	---	---	----------------------

خامساً: النظارة

النظارة أو الناظر "الشخص ذو الصفة الطبيعية أو الاعتبارية الذي يتولى نظارة الوقف"²²⁸، وإذا نظرنا في قوانين الدول، نرى أن التجربة التركية الأكثر مرونة في السماح للأوقاف الخاصة بإدارة أوقافها بدون تدخل مباشرة في عملها، إلا من خلال الإشراف والحصول على تقارير سنوية عن الأداء.

في حين نرى أن التجربة المغربية والماليزية - باستثناء المركز المالي الماليزي لبوان- قد قلصت هذه المساحة، وجعلت الإشراف على الأوقاف الخاصة من نصيب النظارة المؤسسية للدولة، فالتجربة المغربية منذ تأسيس وزارة الأوقاف عام 1963، وصدور أكثر من ظهير حتى سنة 2003 يحاول يضبط أعمال النظارات وجعل النظارة كلها تحت إشراف الوزارة، وظهر هذا جلياً في القرار الوزيري رقم 106-04 بتاريخ 28 ذي القعدة 1424 موافق 21 يناير 2004 في شأن التنظيم الداخلي لنظارات الأوقاف. في حين تذهب التجربة والسعودية بجعل اختصاص النظارة للمواطن السعودي، سواء أكانت الأوقاف للسعوديين أو غير السعوديين.

أما الوقف المجهول، فالأصل العام في هذه القوانين أن لا يسجل وقف مجهول مصرفه، كما في القانون التركي والسعودي، وإذا تم الوقف وحدث غموض في مصرفه، فإنه يصرف إلى أقرب جنس مماثل، أو يلحق في الأوقاف العامة كما ينص المغاربة على ذلك.

أما انتهاء النظارة، فالقوانين عادة تعطى النظارة المؤسسية النظارة الدائمة على اعتبار أن هذه النظارة تعبر عن سيادة الدولة على الأوقاف العامة، ولكن النظارة فيما يخص الأوقاف الخاصة فهي غير متاحة في ماليزيا إلا للمجلس الديني، وإذا كانت متاحة في بعض الدول، فهي مقيدة بضرورة إعلام النظارة المؤسسية الرسمية كما في القانون التركي، وأن النظارة الرسمية هو من يقبل بتغيير النظارة على الوقف الخاص حال التقصير أو عزل الناظر كما في القانون المغربي أو السعودي.

228. انظر موقع الهيئة العامة للأوقاف لعام 2018، انظر موقع الهيئة [www.awqaf.gov.sa]، تاريخ الدخول 30 مارس 2021

المملكة العربية السعودية	دولة ماليزيا	المملكة المغربية	الجمهورية التركية	البيان
<p>النظارة على الأوقاف العامة والخاصة والمشاركة تتولاها الهيئة العامة للأوقاف، إلا إذا اشترط الواقف أن يتولى النظارة شخص أو جهة غير الهيئة.</p> <p>يشترط النظام في الناظر أن يكون سعودياً سواء للأوقاف التي يوقفها السعودي أو تلك الأوقاف التي يوقفها غير السعودي.</p>	<p>النظارة على الأوقاف نوعان: (1) إذا كانت الأوقاف داخل الولايات الماليزية، فالمجلس الإسلامي الأعلى هو من يشرف ويدير هذه الأوقاف. (2) إذا كانت الأوقاف مسجلة في المركز المالي الماليزي، فيمكن للواقف أن يعين النظارة التي يريد بها بدون الرجوع إلى المجلس الإسلامي الأعلى.</p>	<p>تعريف الناظر بأنه الجهة المسؤولة عن حماية الملك الحسبي واستخلاص منفعته وإنفاقها فيما نص عليه المحبس بلفظه وإعطاء حساب عن هذه التصرفات إلى الجهة المشرفة على الأحباس ينتهي بإبراء ذمته أو إنزاهه بالغرم فيما فرط فيه ولو بحسن نية. لا توجد.</p>	<p>نعم ممكن من داخل تركيا.</p>	<p>الأوقاف العامة</p>
<p>يشترط النظام في الناظر أن يكون سعودياً سواء للأوقاف التي يوقفها السعودي أو تلك الأوقاف التي يوقفها غير السعودي.</p>	<p>حسب قانون الوقف في ولاية سلانغور، فإن كل من يتولى أو يدير الوقف أو الوقف khas دون إذن خطي من المجلس يرتكب جريمة ويتحمل، عند إدانته، غرامة مالية لا تزيد على ألف رينجت أو السجن لمدة لا تزيد عن ستة أشهر أو كليهما.</p>	<p>لا توجد.</p>	<p>يجب أن يتمكن الأجانب من إنشاء مؤسسات جديدة في تركيا وفقاً لمبدأ المعاملة بالمثل بحكم القانون وبحكم الواقع. يمكن للأشخاص الأجانب/الكيانات القانونية الأجنبية إنشاء مؤسسة في تركيا سواء كان معظم أعضاء مجلس إدارة المؤسسة مقيمين في تركيا.</p>	<p>هل تم تسجيل كافة الأوقاف، وما هي نسبة الأوقاف المسجلة؟</p>
<p>لا يوجد قيود على النظارة سوى ما كان راجعاً إلى تجاوزات الناظر، وقد نص نظام الهيئة على أن لها رفع الدعاوى القضائية للمطالبة بعزل الناظر.</p>	<p>لا تنتهي النظارة حسب الدستور، فالمجلس الديني الإسلامي هو الناظر الرسمي.</p>	<p>أحكام خاصة بالوقف المعقب عند الموت أو فقدان الأهلية أو قبول طلب الإعفاء أو هلاك الوقف أو انقراض المستفيدين.</p>	<p>إذا انتهت النظارة، وأراد الواقف تغيير جهاز النظارة، عليه إعلام المديرية العامة بالقرار.</p>	<p>ديمومة الوقف الدائم /المؤقت</p>

سادساً: الصرف بناء على شرط الواقف

بعد النظر في قوانين الدول، يتبين لنا اختلاف في مجال الصرف، حيث أن أغلب من هذه القوانين تلزم الواقفين بالصرف بناء على شرط الواقف شريطة أن يكون ريع الوقف داخل الدولة، في حين ترى الجمهورية التركية أنه يمكن أن يؤسس وقفاً داخل تركيا، ويكون مصرفه خارج تركيا، والأمر نفسه يمكن أن يقاس على ماليزيا شريطة أن يكون الوقف - مسجلاً داخل المركز المالي الماليزي لبوان، - ولا يخضع لسلطة المجلس الديني في الولاية.

في المغرب والسعودية هناك تقييد على الصرف، فالأصل أن يتم الصرف على مصارف داخل الدولة أصالة، وفي حال أوصى الواقف أن يتم الصرف خارج الدولة، فيجب التنسيق مع الجهات المعنية داخل الدولة لإيصال الصرف لمستحقيه في خارج الدولة.

البيان	الجمهورية التركية	مملكة المغربية	دولة ماليزيا	المملكة العربية السعودية
الصرف داخل الدولة	الوقف يمكن أن ينفق الدخل وفقاً للغرض نفسه وفيما يتعلق بالاستحواذ على العقارات، يتم تطبيق المادة 35 من قانون السجل العقاري رقم 2644 وتاريخ 1934/12/22.	الأنشطة الدينية المختلفة المساجد، القيمون الدينيون كالأئمة والخطباء والمؤذنون، التعليم العتيق، المساعدات الاجتماعية، ... وغيرها.	نعم، يُصرف الوقف داخل الدولة بناء على شروط أصحابه، ويتولى المجلس الديني الصرف. سهولة ويسر.	الأصل في الوقف أن يتم الصرف فيه داخل الدولة مباشرة من قبل النظارة.
الصرف خارج الدولة	يمكن للأوقاف تلقي التبرعات من الأفراد والمؤسسات في تركيا والخارج، وبمكنتها تقديم التبرعات للمؤسسات ذات الأغراض المماثلة في تركيا وخارجها. يتم استلام الإعانات النقدية من الخارج أو جعلها في الخارج من خلال البنك ويتم إبلاغ النتيجة إلى المديرية العامة.	نعم، ممكن أن يتم، مثل بناء المساجد والتعليم العتيق ونشر المصحف الشريف ببعض الدول الإسلامية خاصة في أفريقيا.	يجب أن يتم التنسيق مع المجلس الديني، أي حسب الاتفاق بينهما. يمكن الصرف خارج الدولة إذا اشترط الواقف هذا في وقفه، ويتم التدقيق عليه. والأمر أكثر سعة إذا تم التسجيل في مركز ماليزيا المالي لبوان، حيث تتيح السلطات أن يتم الصرف خارج ماليزيا بكل سهولة ويسر.	الأصل في الوقف أن يتم الصرف فيه داخل الدولة، أما الصرف خارج الدولة فيجب أن يتم التنسيق مع مؤسسات تُعنى بالصرف الخارجي والمعينة من قبل الدولة، فيجب التنسيق معها.

٥ سابعاً: الإشراف وتأسيس شركات ودفع الضرائب

بالنظر إلى نسبة الإشراف على استثمار الأوقاف، فقد تبين أن الأغلب من هذه النظارات المؤسسية تأخذ نظير إشرافها وإدارتها لأي وقف مبلغ مستقطع من ريعه، لا يتجاوز في أحسن الأحوال 10%، وقد نص القانون في السعودية على هذا بوضوح، وباقي الدول تمارس هذا بحكم اللوائح الداخلية التي تدعو إلى استقطاع نظير الإدارة مبلغ معين.

لكن وجدنا في التجربة المغربية أن وزارة الأوقاف تشرف على كل الأوقاف العامة (عموم الخيرات) إشرافاً عاماً يشمل المحافظة والتنمية، باعتبار أن كل الأموال الموقوفة وقفاً عاماً بذمة مالية واحدة، أما بالنسبة للوقف المعقب، فالوزارة لا تأخذ شيئاً لأن الذي يسيره هم الموقوف عليهم تحت إشراف ناظر، لكن الإشراف العام للوزارة في حالة الدفاع عنه بالمحاكم مثلاً، وفي حالة تصفية الوقف المعقب يستحق الوقف العام نسبة الثلث، ولكنها لا تأخذ أي شيء من الريع.

أما فيما يخص تأسيس شركات استثمارية كزراع تجاري للمؤسسات الوقفية، فأغلب القوانين في هذه الدول تجيز إنشاء شركات استثمارية لغرض تنمية الممتلكات الوقفية العامة، بل بعضها كما في السعودية أسس عدة كيانات استثمارية ومنها شركات وصناديق لغرض استثمار الأصول والريع.

أما فيما يخص الضرائب، فالتجربة المغربية والماليزية تعفي الأوقاف العامة من أي ضرائب أو رسوم، في حين التجربة السعودية تدرس إمكانية الإعفاء، وفي التجربة التركية لا إعفاء على الممتلكات الوقفية.

البيان	الجمهورية التركية	المملكة المغربية	دولة ماليزيا	المملكة العربية السعودية
أتعاب على الإشراف	بشروط محدد في صك الوقف، يمكن للرئيس أو المدراء الحصول على أجر من الوقف.	أغلب العاملين بقطاع الأوقاف يتلقون رواتبهم من ميزانية الدولة، ونسبة قليلة تتلقى راتبها من الميزانية الخاصة للأوقاف.	تختلف النسب من ولاية إلى أخرى، ولكنها في الغالب تخضع لاتفاقية العمل بين الطرفين، فمثلاً شركة Selangor Waqf Corporation تتقاضى 25% من رسوم إدارة صندوق Selangor Mualamat الوقف، في حين يتقاضى المجلس بولاية بينانج 20% مقابل أداة تمويل الوقف، أما المجلس في ولاية جوهور يتقاضى 5%.	تحصل الهيئة نظير إدارتها للأوقاف التي لا ناظر لها على نسبة لا تتجاوز 10% من صافي الدخل السنوي، أما باقي الأوقاف فلا يوجد تنظيم خاص بالأمر، والمرجع العرف السائد بين المؤسسات الوقفية..

<p>نعم، النظام يسمح للوقف بتأسيس الشركات، وقد أسست الهيئة ذراع استثماري لها، والأمر متاح لجميع الأوقاف الخاصة. تعتبر شركة أوقاف الذراع الاستثماري للهيئة، والتي ترتبط مباشرة بمحافظ الهيئة، ولها مجلس إدارة مستقل.</p>	<p>إنشاء مؤسسة وطنية في عام 2008 باعتبارها الوكالة الفيدرالية المسؤولة عن شؤون الوقف في ماليزيا، تسمى Yayasan Waqaf Malaysia مؤسسة الوقف الماليزية، لتطوير أصول الوقف في الولايات.</p>	<p>نعم يمكنها ذلك، تعديل المدونة لسنة 2019 تم اصدار المادة 62 التي تتضمن شروطاً دقيقة للشراكات (في إطار تجويد منظومة الحكومة، وقد كان ذلك مقترحا تقدم به المجلس الأعلى وتمت الاستجابة له من طرف الملك على اعتبار أن كل ما يتعلق بالوقف والشؤون الإسلامية يصدر بظهير من الملك مباشرة دون أن يناقش بالبرلمان.</p>	<p>يمكن للوقف أن يشكل ذراعاً استثمارياً للوقف وفقاً للغرض نفسه المقدم لإقرار المديرية العامة.</p>	<p>تشكيل ذراع استثماري للوقف</p>
<p>لا يوجد تنظيم يعفي الوقف من الضرائب، وإن كان هناك دراسة مشروع لإعفاء الأوقاف الخاصة من الضرائب والرسوم.</p>	<p>ليس هناك ضرائب على ممتلكات الأوقاف أو مشاريعها.</p>	<p>تعفى جميع الأوقاف العامة وأعمالها من كل ضريبة أو رسم أو أي اقتطاع ضريبي. وهذا لا ينطبق على الأوقاف المعقبة أو الأهلية.</p>	<p>يتعين عليهم دفع جميع الضرائب باستثناء ضريبة دخل الشركات وضريبة الدخل.</p>	<p>الضرائب</p>

ثامناً؛ إنشاء فروع للنظارة الوقفية في خارج الدولة

تذهب كل القوانين الوقفية في هذه الدولة بعدما الجواز في فتح فروع لها في دول أخرى، على اعتبار أن الأوقاف مهمتها الرئيسية تختص في دعم التنمية المحلية، بيد أن القانون التركي وأيضاً الماليزي - من خلال المركز المالي الماليزي - يسمح لمن أنشأ أوقافاً خاصة أن يفتح للوقف فروعاً في أماكن مختلفة في العالم، لأن القانون عندهم يجيز أن يتم الصرف ونقل الربح خارج الدولة.

المملكة العربية السعودية	دولة ماليزيا	المملكة المغربية	الجمهورية التركية	البيان
يقتصر عمل الوقف داخل البلاد ولا يتوسع إلى بلدان أخرى.	لا يوجد.	لا يوجد.	يحق لهم فتح فروع لمؤسسات أجنبية في تركيا ويخضع ذلك لقانون الجمعيات المرقمة رقم 5253، ويمكن للأوقاف، شريطة أن تكون مدرجة في سندات التأسيس، المشاركة في الأنشطة، وفتح فروع ومكاتب تمثيلية في الخارج	إنشاء فروع للوقف في بلاد مختلفة

تاسعاً: إقامة الوقف والناظر في الدولة التي فيها محل الوقف

أغلب القوانين تسمح أن يكون هناك واقف من الخارج، يحبس أصول مالية داخل هذه الدول، بيد بعضهم يشترط أن يكون مقيماً فيها، والبعض الآخر لا يشترط، خصوصاً إذا تم توكيل من يقوم بالتأسيس من داخل الدولة. أما إقامة الناظر، فالأصل بالنظرية تكون بداخل الدولة على الأغلب كما في القانون التركي والماليزي - في المركز المالي الماليزي لبوان - أما المغربي والسعودي فتعيين الناظر يجب أن يكون من خلال النظارة المؤسسية، وفي السعودية يلزم أن يكون الناظر سعودياً.

المملكة العربية السعودية	دولة ماليزيا	المملكة المغربية	الجمهورية التركية	البيان
يمكن إقامة وقف لواقف مقيم خارج المملكة، ولكن لا يوجد تنظيم يسمح بنقل الأوقاف خارج الدولة.	١) يمكن أن يكون الوقف من خارج ماليزيا ويؤسس وفقاً داخل الولايات الماليزية، ويفوض المجلس الإسلامي الديني بإدارة وقفه. ٢) يمكن أيضاً أن يكون الوقف مقيم بالخارج ويسجل وقفه في المركز المالي الماليزي، فيمكن للواقف أن يعين النظارة بدون الرجوع إلى المجلس الديني.	تسري عليه أحكام التوكيل في الوقف وهي منصوص عليها في المدونة. الوقف العام تتم إدارته من طرف الوزارة ولا وجود لنظار خارج من تعيينهم الوزارة.	يجب أن يقيم في تركيا.	أن يكون الوقف مقيم من خارج الدولة

<p>النظارة عادة للهيئة، وإذا كان الوقف خارجي، تكون النظارة بتعيين من يحمل الجنسية السعودية.</p>	<p>1) النظارة داخل الولايات الماليزية يجب أن تكون للمجلس الإسلامي الديني. 2) إذا كان الوقف مسجل في المركز المالي الماليزي لبوان يمكن أن تكون النظارة خارج ماليزيا.</p>	<p>النظارة تكون للوزارة وهي من تعيينهم، وغالباً ما يكون التعيين للناظر الذي توافق عليه الوزارة..</p>	<p>تتشكل الهيئة الإدارية للأوقاف على أساس صك التأسيس. يجب أن يكون غالبية العاملين في الهيئات الإدارية لهذه الأوقاف من المقيمين في تركيا.</p>	<p>أن يكون الناظر مقيم من خارج الدولة</p>
---	--	--	--	---

عاشراً: أدوات الحوكمة

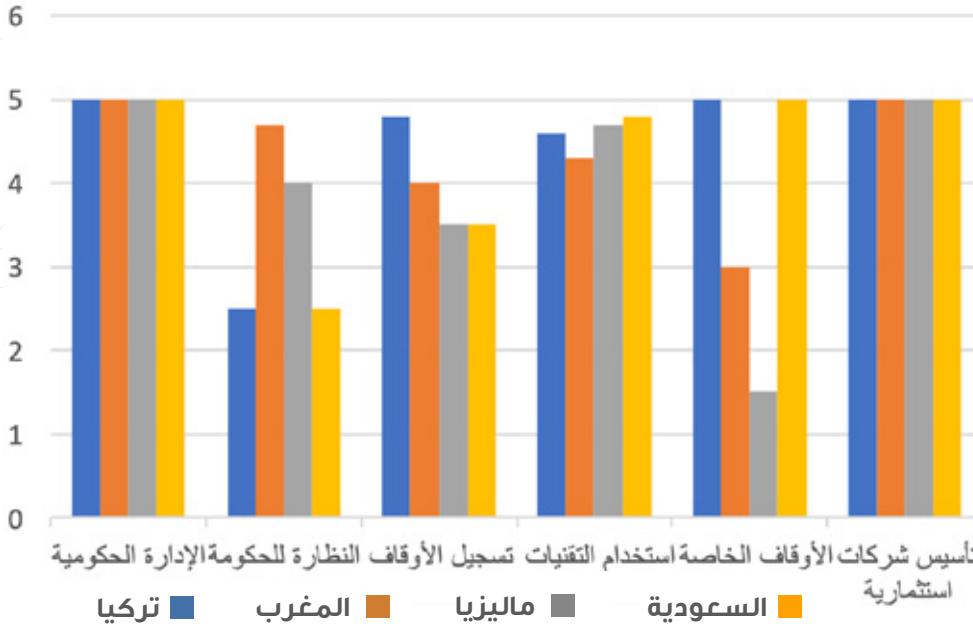
ومن تداعيات عملية تسجيل على واقع الوقف، نرى أن القوانين الوقفية لهذه الدول، تؤمن مبادئ الحوكمة وأدواتها، لا سيما الرقابة الشرعية والتدقيق الداخلي والمراجعة الخارجية. فالرقابة الشرعية كل يمارسها عموماً، وإن كانت في القانون التركي أقل ظهوراً بسبب القوانين القائمة، وإن كانت الرقابة القانونية فيها تؤكد على ضرورة الالتزام بشرط الواقف، وتعاليم الإسلام بخصوص لأداء مصارف الوقف. أما التدقيق الداخلي والمراجع الخارجي، فهي من أدوات الحوكمة وهي مطلوبة حسب هذه القوانين واللوائح الداخلية، والكل ملتزم بإصدار تقرير مالي سنوي. كما يتم مراقبة هذه النظارات المؤسسية بصورة مستقلة كل حسب قوانينه، ولكن الأفضل نموذجاً في هذا التجربة المغربية، حيث أن هناك مجلس رقابة مستقل يسمى بالمجلس مراقبة مالية الأوقاف.

المملكة العربية السعودية	دولة ماليزيا	المملكة المغربية	الجمهورية التركية	البيان
<p>حسب نظام الهيئة وأعمالها، هناك لجان عدة استشارية، منها لجنة شرعية.</p>	<p>حسب أعمال المجلس الديني، فإن المفتي في الولاية ومن ينوب عنه يشكل إطار رقابة شرعية لأداء ممارسة المجلس الديني لنظام الوقف في الولاية.</p>	<p>هناك عضو فقيه بمجلس المراقبة، وكل ما له علاقة بالجانب الشرعي يعرض وجوباً على المجلس العلمي الأعلى -الجهاز الرسمي للإفتاء، - وأراؤه تكون ملزمة للوزارة والمجلس.</p>	<p>يليس هناك رقابة شرعية بالمعنى الإداري ك لجنة أو مستشار شرعي، لكن هناك مجلس استشاري يضم ٥ أعضاء، منهم قانونيون يراقبون أداء الأوقاف.</p>	<p>الرقابة الشرعية</p>

<p>لا يوجد تنظيم حالياً يطالب بذلك وإن كان نظام الهيئة العامة للأوقاف يشير إلى أن من أدوارها الإشراف على مالية الوقف.</p>	<p>في كل الحالتين، سواء سجل الوقف داخل الولايات الماليزية أو في المركز المالي الماليزي يجب أن يتم التدقيق عليه داخلياً، وبعث التقرير المالي المحاسبي مدققاً.</p>	<p>جهاز الرقابة المالية على المستوى المركزي والمحلي، مراقب مالي مركزي ومراقبون ماليون محليون بكل نظارات المملكة.</p>	<p>يقوم مدير الوقف بإبلاغ نتائج تقارير التدقيق الداخلي على الأقل مرة واحدة في السنة إلى المديرية العامة في غضون شهرين من تاريخ التقرير.</p>	<p>التدقيق الداخلي</p>
<p>لا يوجد تنظيم حالياً يطالب الأوقاف العامة أو الخاصة بذلك، وإن كان نظام الهيئة العامة للأوقاف ملزم بالمراجعة الخارجية.</p>	<p>في كل الحالتين، ملزم خلال مراقبة الخارجية من مكتب المحاسبات التابع للدولة، أو من خلال سلطات لبوان إذا سجل سجل الوقف في المركز المالي الماليزي.</p>	<p>المجلس الأعلى لمراقبة مالية الأوقاف العامة، هيئة مستقلة تابعة للناظر الأعلى وهو ملك المغرب.</p>	<p>يجب عليهم تقديم إعلان سنوياً التدقيق الخارجي إلزامي. يتم إجراء عمليات التفتيش الروتينية وفقاً للجدول الزمني لإدارة التوجيه والتفتيش في DGof.</p>	<p>المراجع الخارجي</p>
<p>ملزمة بمتابعة مبادئ الحوكمة الإدارية والمالية، لكن ليس هناك قواعد للحوكمة.</p>	<p>ملزمة بمتابعة مبادئ الحوكمة الإدارية والمالية. وفي كل عام يصدر تقرير مالي سنوي عن أعمال عن كل مجلس ديني.</p>	<p>ملزمة بمتابعة مبادئ الحوكمة الإدارية والمالية.</p>	<p>ملزمة بمتابعة مبادئ الحوكمة الإدارية والمالية.</p>	<p>مبادئ الحوكمة</p>
<p>لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية مرتبطة بمجلس إدارة الهيئة.</p>	<p>دور جوهر هو الإشراف على أعمال المجالس الدينية لا يراقب لأنه جهة إشراف، لكن عملياً لا يوجد جهاز مراقبة على أعمال المجالس الدينية.</p>	<p>المجلس الأعلى لمراقبة مالية الأوقاف العامة يتم تعيينه رئيسه وأعضائه من قبل الملك نفسه.</p>	<p>مراقبة خارجية للوقف العام أو الخاص، وكل وقف ملزم بتقديم تقرير خارجي وفقاً للقانون، ويتم المتابعة من قبل المديرية العامة. رية العامة.</p>	<p>جهاز مراقبة</p>

خلاصة الدراسة المقارنة:

بعدما تعرفنا على نماذج أربع دول إسلامية في التعامل مع عملية التسجيل، وهي نماذج تكشف عن واقع تسجيل الأوقاف في العالم بمؤشرات قد تتقارب مع واقع الدول الإسلامية الأخرى، سواء أكان بعضها مميزاً، أو أقل من المقبول، بيد أننا نلاحظ الخلاصات التالية، والتي قد ترسم واقع تسجيل الوقف في العالم الإسلامي خلال الربع القرن 1996-2021، وهي متقاربة نوعاً في عدة معايير رئيسية كما هو موضح في الشكل التالي:

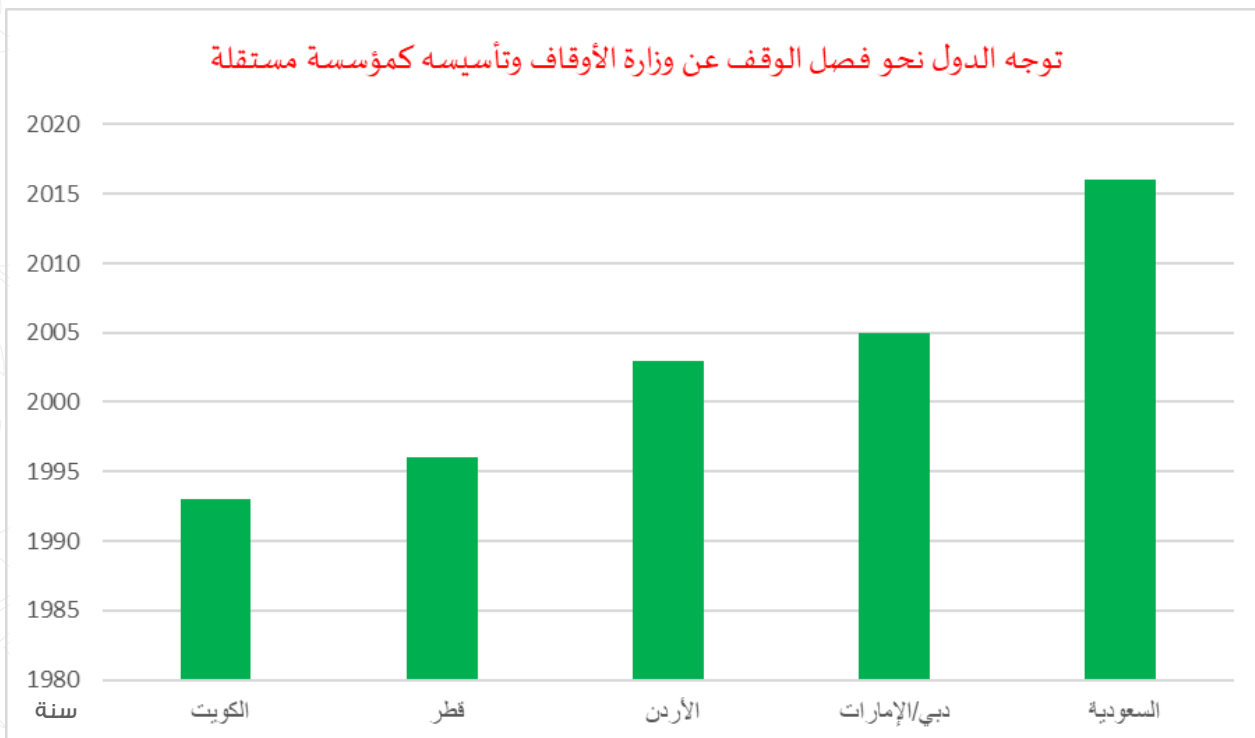


- أن هذه الدول تتعامل مع الوقف على أنه جزء من سيادة الدولة، بالتالي الإشراف عليه يجب أن يكون مرتبطاً بحكومات هذه الدول، وهذا المفهوم يعتبر هو المفهوم الشائع المعمول به في أغلب الدول الإسلامية، - وهو الظاهر والممارس، - حيث أن ملف الوقف مرتبط بالحكومة، ولا يمكن بحال من الأحوال التنازل عنه لأي جهة، ولو كانت جهة خاصة من داخل الدولة.
- ومن هذا الباب، يأتي موضوع الأوقاف الخاصة وانتشارها في هذه الدول، فبعض الدول ترفض إنشاء أوقاف خاصة، بل يجب أن يكون كل ما له صلة بالأوقاف تحت سلطة الدولة أو الولاية كما في التجربة الماليزية، ما يجعل الواقفين حذرون من إنشاء أوقاف وتسليمها للحكومات لإدارتها.
- بيد أن التجربة التركية والسعودية تعتبران الأفضل في العالم الإسلامي في السماح بإنشاء أوقاف خاصة بالأفراد أو العائلات أو الجامعات، وتعطي لهم حق الإشراف والإدارة، وهذا ما جعلها تنتشر بقوة وتشكل دعماً للأوقاف العامة التي تديرها الدولة.
- إعطاء مساحات واسعة للإشراف والنظارة على الوقف من قبل القطاع الخاص ما زال يشكل إشكالية في العديد من الدول، علماً أن القطاع الخاص أثبت نجاحه -في تجارب وقفية لا تحصى، منها التجربة التركية والسعودية- ولكن هذه الإشكالية قائمة في العالم الإسلامي، نظراً لنظرة الدولة لملف الوقف على أنه متعلق بسيادتها، بالتالي تفويض آخرين بإدارته يعتبر مرفوضاً.

• ومن هذا الباب، وجدنا اختلافا حول مجال الصرف في خارج الدولة، إلا في التجربة التركية ثم الماليزية - من خلال مركز لبوان المالي بجواز أن يتم إقامة وقف داخل الدولة ويكون ريعه لخارج الدولة، - على أن أغلب الدول الإسلامية تتجه بضرورة حصر ريع الوقف لداخل الدولة، وإن كان هناك استثناءات، فتتم من خلال قنوات رسمية تحددها الدولة - كما في التجربة المغربية والسعودية- ولكن الأصل العام في دول العالم الإسلامي أن الوقف يصرف داخل الدولة.

• أن هناك تيارا واضحا بدأ يسرى في دول العالم الإسلامي بضرورة رفع كفاءة جهاز الإشراف والنظارة الحكومي على الوقف، وأن لا ينحصر في أروقة وزارة الأوقاف بالمفهوم التقليدي، بل يجب أن يتحرر وأن تعامل ممتلكات الوقف كما هو منهج الإدارة الخاصة في التعامل مع الثروات والأموال، وقد بدأ هذا التيار تحديدا من عام 1993 من دولة الكويت، حيث تم فصل الوقف عن وزارة الأوقاف، فصار الوقف مندرجا تحت اسم الأمانة العامة للأوقاف، وأصبحت وزارة الأوقاف مخصصة فقط للإشراف الديني على المساجد والقرآن وغيرها بدون أي صلة بإدارة ممتلكات الوقف، والأمر يقال في دولة قطر عام 1996، ثم المملكة الأردنية الهاشمية عام 2003، ثم إمارة دبي في الإمارات عام 2005، ثم المملكة العربية السعودية عام 2016، وهذا التوجه بدأ يأخذ حيز التنفيذ والتأثير، ولعل الشكل التالي يشير إلى هذا بوضوح:

توجه الدول نحو فصل الوقف عن وزارة الأوقاف وتأسيسه كمؤسسة مستقلة



• ومن هنا، نرى أن أغلب الدول الإسلامية بدأت تنظر للوقف على أنه مورد مالي استثماري، فشرعت في قوانينها بضرورة إنشاء شركات استثمارية لتطوير الأصول الوقفية - كما رأينا في قوانين هذه الدول - وبدأت العديد من الدول الإسلامية تضع نسب نظير إدارتها لأي وقف.

• لكن وجدنا في التجربة المغربية أن وزارة الأوقاف تشرف على كل الأوقاف العامة (عموم الخيرات) إشرافاً عاماً يشمل المحافظة والتنمية، باعتبار أن كل الأموال الموقوفة وقفاً عاماً بذمة مالية واحدة، أما بالنسبة للوقف المعقب، فالوزارة لا تأخذ شيئاً لأن الذي يسيره هم الموقوف عليهم تحت إشراف ناظر، لكن الإشراف العام للوزارة في حالة الدفاع عنه بالمحاكم مثلاً، وفي حالة تصفية الوقف المعقب يستحق الوقف العام نسبة الثلث، ولكنها لا تأخذ أي شيء من الربح.

• أما فيما يخص تأسيس شركات استثمارية كذراع تجاري للمؤسسات الوقفية، فأغلب القوانين في هذه الدول تجيز إنشاء شركات استثمارية لغرض تنمية الممتلكات الوقفية العامة، بل بعضها كما في السعودية أسس عدة كيانات استثمارية ومنها شركات وصناديق لغرض استثمار الأصول والربح.

• أما فيما يخص الضرائب، فالتجربة المغربية والماليزية تعفي الأوقاف العامة من أي ضرائب أو رسوم، في حين التجربة السعودية تدرس إمكانية الإعفاء، وفي التجربة التركية لا إعفاء على الممتلكات الوقفية، وهذا يشكل عائق على تنمية الأصول.

• تظهر لنا الدراسة المقارنة أن هذه الدول جميعها قد رفعت من الكفاءة الإدارية والاستثمارية لملف الوقف، واستخدمت عدة وسائل من أهمها التقنيات الحديثة، إلا أنه يتبين لنا أن أغلبها لم ينتهي من حصر جميع الأملاك والأصول الوقفية، -على الرغم من وجود تفاوت بين هذه الدول وغيرها- وهذا يرسم لنا أن عمليات الحصر والتوثيق والتسجيل ما زالت قائمة، وأن الصعوبة في الانتهاء من هذه العملية ما زالت قائمة لعدة أسباب موضوعية.

• على الرغم من اهتمام هذه الحكومات وغيرها في العالم الإسلامي بأهمية الحوكمة، وتحاول تنفيذ مبادئها على أعمال الوقف، إلا أننا نرى أن الحوكمة لم تنفذ بحذافيرها في الأعمال الكاملة للوقف، وقد تبين لنا من خلال الزيارات الميدانية والمسح على بعض أعمال بعض الوزارات، أن الإيمان بأهمية الحوكمة شيء، وتنفيذها على أرض الواقع شيء آخر، وللأسف غياب الحوكمة عن بعض مواضع الأعمال الوقفية كان سبباً رئيسياً في ظهور الفساد فيها.

• ما زالت بعض الدول تحاول تسهيل إجراءات وأعمال مؤسسات الوقف، وخصوصاً عندما يتم تسجيل الأوقاف، فيسن قوانين تعفي الأوقاف العامة والأوقاف الخاصة من الضرائب والرسوم الحكومية، ولكن ما زال البعض الآخر يتعامل مع ممتلكات الوقف كما يتعامل مع ممتلكات القطاع الخاص، والحقيقة أن واقع الوقف خلال ربع القرن ١٩٩٦-٢٠٢١ كان يتفاوت ما بين داعم لها، وواضع عليها قيود.

• والذي نستشعره في المستقبل القريب، أن عمليات حصر الأوقاف وتسجيلها تشكل هاجساً واضحاً في الإدارات الوقفية الحكومية، - وأيضاً إدارات الأوقاف الخاصة - وتتفاوت الإمكانيات المتوفرة نحو الحصر والتسجيل، ولكن ضمن ما هو متاح، ونجد أيضاً أن هناك تحولاً رئيسياً في العالم الإسلامي نحو تسجيل كافة الممتلكات الوقفية، وعلى أقل تقدير - الأوقاف العامة - التي تشرف عليها الحكومات.

الباب الثاني

التمويل والاستدامة المالية للمؤسسة الوقفية

الفصل الرابع: تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام، الشركة الوقفية نموذجاً

الفصل الخامس: معايير الاستدامة المالية للمؤسسات الوقفية، أوقاف جامعة هارفارد نموذجاً

الفصل السادس: الوقف والتنمية المستدامة، تجربة عبد الحميد أبو سليمان نموذجاً

الفصل الرابع: تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام... الشركة الوقفية نموذجاً

التوطئة:

من الإبداع والتجديد في الوقف، أن أدواته ووسائله تتجدد في صور مختلفة ومتنوعة، لا سيما في ظل تعدد المجتمعات الإسلامية، وتنوع ثقافتها المالية والاستثمارية، فأدى هذا لظهور أشكال جديدة من الأدوات المالية والاستثمارية تعزز القيم التي قام من أجلها الوقف كشعيرة إسلامية.

إن التطور الذي حدث في الوقف، - لا سيما في العقود الثلاثة الأخيرة - والتحول الذي حدث في بعض المجتمعات الإسلامية نحو إيجاد نموذج قانوني لتعزيز دور الوقف في القطاع التجاري، في ظل وجود تجارب غير مؤطرة مؤسسياً في الشركات العائلية، حيث يتم تخصيص جزء من رأس مال الشركة العائلية وأرباحها نحو الوقف الخيري أو الخيري، فضلاً عن تضخم مفهوم المؤسسة Corporation، وحدث نوع من التنازع في موضوع الإدارة والملكية؛ وضرورة ضبط موضوع الضرائب في العمل الخيري والوقفي، كان لا بد من إيجاد نموذج قانوني مالي يوطر هذا التوسع القائم في المؤسسات والشركات العائلية أو التجارية. وبناءً على القاعدة الفقهية بأن الأصل في الأشياء الإباحة، ما لم يرد دليل التحريم، فإن مفهوم "الشركة الوقفية"، من المفاهيم الحديثة التي ترد بحثها وإثارة أفكارها في ظل تصاعد نمو قطاع الأوقاف في العالم الإسلامي، خلافاً لما هو متوقع من أصالة مفردتي المفهوم، "الوقف"، "الشركة"، إذ أنهما من المصطلحات الشرعية الأصيلة والتي تناقش حولها الفقهاء، وتم التوسع في دلالات هاتين المفردتين بطريقة شاملة، لكن الجمع بينهما شكل إطاراً حديثاً نظراً لتعدد قوانين الدول وتنوعها في تقبل هكذا نوع من الشركات.

ولعل في تشكيل الشركة الوقفية إفادة واضحة للعمل الوقفي الاستثماري والمؤسسي، وهذا ما أشار إلى فحواه القرافي 684هـ عندما قال عن الأحباس ومقاصد تأسيسها: "وهي كثيرة الفروع مختلطة الشروط، متباينة المقاصد، فينبغي لكتابها أن يكون حسن التصرف في وقائعها، عارفاً بفروعها وقواعدها"²²⁹.

²²⁹ القرافي، الذخيرة في فروع المالكية، 417/8.

المبحث الأول: معايير تشكيل الشركة الوقفية ضمن القوانين المتاحة

تشكيل شركة وقفية في عالم القطاع التجاري، بشكل إضافة استثمارية للوقف، فالشركة كما يقول عنها الشافعية: "تحدث بالاختيار، بقصد التصرف وتحصيل الربح"²³⁰، بخلاف مؤسسة الوقف التي تحتاج أذونات تجارية لممارسة التجارة بكافة أشكالها، كما أن الشركة الوقفية تمارس الاستثمارات بشمولية أوسع من عمل مؤسسة الوقف، فالشركة الوقفية تملك العقارات والأموال المنقولة والنقود والأوراق النقدية وغيرها، في حين أن مؤسسة الأوقاف يغلب عليها تملك العقارات والأموال المنقولة، كما أن القانون الذي يضبط عمل الشركة الوقفية هو النظام التجاري، خلافاً للمؤسسة الوقفية التي تنضبط بحجية الواقف، أو بتعليمات وزارة الأوقاف، وأخيراً فإن الشركة الوقفية لها صلاحيات واسعة في تنمية أصولها المالية، خلافاً للمؤسسة الوقفية التي تقيد قرارات المحكمة ومجلس النظارة، وهذا ما جعل العديد من المؤسسات الوقفية، - لا سيما الحكومية، - تتجه نحو تأسيس الشركات أو المساهمة في تأسيسها كأداة استثمارية لها²³¹.

ويظهر هناك سبب آخر أكثر إلحاحاً على الواقع الاستثماري للأوقاف، وهو وجود عقارات وقفية ذات قيمة سوقية كبيرة، في ظل وجود شح وعوز في السيولة المالية للمؤسسات الوقفية، يقابل هذا التعنت الذي تجده المؤسسات الوقفية من بعض المصارف من خلال فرض شروط قد تكون تعجيزية على مؤسسة الأوقاف، ما يجعلنا نتجه نحو تأسيس شركات وقفية تقوم أصالة على الاكتتاب، وهو "إعلان إرادة الاشتراك في مشروع الشركة، والتعهد بتقديم حصة في رأس المال بقدر الأسهم المكتتب فيها"²³²، وهو فتح المجال أمام المتبرع أو الواقف لشراء أسهم في شركة وقفية ذات مساهمة عامة، وتهدف الشركة إلى زيادة رأس مالها، لغرض الحصول على سيولة مالية توفر لها الاستثمار في تعمير العقارات الوقفية، أو الدخول في مشاريع استثمارية لصالح مؤسسة الأوقاف.

والاكتتاب صيغة حديثة " لتمويل الأوقاف"²³³، ولإيضاح الأمر، سيتم التدقيق على المفردتين [الشركة]، [الوقف]، بطريقة موجزة للوصول إلى فهم مناسب لمفهوم " الشركة الوقفية".

1. مفهوم الشركة الوقفية

هذا المفهوم يشمل لفظيتين، هما " الشركة"، و"الوقف"، وسيتم التعرض لكل مفردة كما ذكرت إسهاباً في كتب الفقه.

أ. الشركة

الشركة أصلها من [شرك]، ويدل على مقارنة وخلاف انفراد، والآخر يدل على امتداد واستقامة، والذي يهمننا المعنى الأول

²³⁰ الشريبي، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، (بيروت، دار الفكر، ط.ت)، 211/2.

²³¹ انظر: تجربة الأمانة العامة للأوقاف بالكويت ومؤسسة الأوقاف بدبي. عبد الله الهاجري، تقييم كفاءة استثمار أموال الأوقاف بدولة الكويت، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط. 1، 2006)، ص 70، سامي الصلحات، الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، ص 308.

²³² عبد الحميد الشواربي، الشركات التجارية شركات الأشخاص والأموال، (الإسكندرية، منشأة المعارف، ط.ت)، ص 124، حسام الصغير، النظام القانوني لإندماج الشركات، (القاهرة، ط 1، دار الثقافة للنشر، 1987)، ص 355، أحمد محرز، تمويل أسهم العمال في الشركات، (الإسكندرية، منشأة المعارف، 2003)، ص 37.

²³³ منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره، إدارته، تنميته، ص 265 وما بعده.

للشركة وهو أن يكون الشيء بين اثنين لا ينفرد به أحدهما، ويقال: شارك فلان في الشيء، إذا صرت شريكه²³⁴. واختلف وتنوع مفهوم الشركة عند الفقهاء نظرا للشروط والأحكام التي ألحقت بمفهوم الشركة²³⁵، ويمكن توضيح أقوال المدارس فيها باختصار، وهي:

- عرف الحنفية الشركة بأنها: "عقد بين المتشاركين في الأصل والربح"²³⁶.
- أما المالكية، فذكروا أن الشركة: "إذن في التصرف لهما مع أنفسهما"²³⁷.
- الشافعية قالوا إن الشركة هي: "ثبوت الحق في شيء لائتين فأكثر على جهة الشيوخ"²³⁸.
- اختصر الحنابلة ذلك فأشاروا إلى أنها: "اجتماع في استحقاق أو تصرف"²³⁹.



²³⁴ ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 265/3، ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، تحقيق: عادل عبد الموجود وعلي معوض، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1994)، 465/6.

²³⁵ الشركة في الاصطلاح الفقهي تنقسم إلى (1) شركة ملك، وهي أن يختص اثنان فصاعدا بشيء واحد، أو ما هو في حكمه وغير مخصصة للربح. (2) شركة عقد، وهي الشركة المخصصة للربح. والشركة الوقفية تندرج ضمن مفهوم شركة عقد. انظر: ابن قدامة، المغني، تحقيق: محمد خطاب والسيد محمد وسيد صادق، (القاهرة، دار الحديث، 2004)، 357/6، ابن مفلح المقدسي، الفروع، تحقيق: عبد الله التركي، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط1، 2003)، 99/7، الموسوعة الفقهية، (الكويت: مطبعة الموسوعة الفقهية، ط1، 2012)، 20/26.

²³⁶ حاشية ابن عابدين، 465/6، النسفي، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، تحقيق: زكريا عميرات، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1997)، 279/5.

²³⁷ ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 3/5، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1997)، 336/6، الخطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 64/7.

²³⁸ مغني المحتاج، 211/2، حاشيتا قليوبي وعميرة، (بيروت، دار إحياء الكتب العربية، ط.ت)، 332/2.

²³⁹ ابن قدامة، المغني، 357/6.

لكن المدقق في أقوال الفقهاء وما يمكن أن يتم ربطه بالقوانين المعاصرة هو إشارتهم إلى أن الشركة ما هي في النهاية إلا تعاقد بين طرفين أو أكثر ينتج عنه في النهاية آثاره الشرعية²⁴⁰، ولعل ما ذهب إليه الحنفية هو الأنسب والأقرب لمراد ما نحن في صدده، إذ نحن نبحث عن رأس المال (الأصل الوقفي). وعن الربح (الربح الوقفي)، والربح سيكون بدون الأصل، وهذا يناسب الأصل الوقفي، حيث أن يبقى محفوظاً لشرط التأييد المناسب لخصوصية الوقف. وذهب البعض إلى تعريف الشركة جمعاً بين أقوال المذاهب إلى أنها: "تعاقد بين اثنين أو أكثر على العمل للكسب بواسطة الأموال أو الأعمال أو الوجاهة، ليكون الغنم بالغرم بينهما حسب الاتفاق المشروع"²⁴¹. هذا التعريف سوف يساعدنا لاحقاً في ضبط الشخصية الاعتبارية للشركة الوقفية²⁴²، وما هي حدود مسؤولياتها، ومدتها، وذمتها المالية، ودور المساهمين في الاستفادة من ريعها أو خدماتها، وأهمية فصل ملكية الواقفين "الملاك"، عن إدارة الشركة، كما يقول الفقهاء "يزول ملك الواقف عن العين الموقوفة بمجرد الوقف"²⁴³، أو "الحبس مملوك لمحبيه"²⁴⁴.

تعريف الشركة الوقفية

بعد الاطلاع على تعريفات الفقهاء في مصطلحي "الشركة" و"الوقف"، ثم التعرّيج على القوانين الوضعية في الدول العربية حول مفهوم وقانون الشركات، ثم النظر في مشروع نظام الشركات الوقفية بالمملكة العربية السعودية، حيث تعرف بأنها: "شركة يهدف الواقف إلى حبسها عن تملكها لأحد مع بقائها لتحقيق أغراضها المباحة"²⁴⁵. يرى الباحث أن الشركة الوقفية هي: عقد من شريكين واقفين أو أكثر في رأس المال، يستهدف الربح لصالح مصرف وقفي محدد، فهنا عقد شراكة لغرض ضم فيه أكثر من واقف أو متبرع، ويخرج منه [المستثمر]، لأن رأس المال يجب أن يكون [وقفاً]، والمساهم المستثمر يبحث عن تحقيق ربح لصالحه الشخصي. كما أن الربح لن يتحقق لهذه الشركة الوقفية إلا من خلال [مجال تجاري]، والربح المتحقق منها لن يصرف إلا بناء على حصص الشركاء فيها، وشروطهم للصرف على المستحقين.

الفرق بين الشركة الوقفية والصندوق الوقفي

وهذا يجعلنا نفرق ما بين الشركة الوقفية والصندوق الوقفي بسبب التقارب في الإطار القانوني والعمليات، خصوصاً في مجال الشخصية وطبيعة الكيان، وأعداد الواقفين، وطبيعة الأصل الوقفي، والمرجعية، والمساهمون، والمصارف، كما هو موضح في الجدول التالي:

²⁴⁰ الشريبي، مغني المحتاج، 2/212، عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، (الأردن، وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، ط1، 1971)، 41/1.

²⁴¹ أحمد أبو الفتح، المعاملات في الشريعة الإسلامية، 466/2، نقلاً عن عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، 45/1، قارن مع: محمد تاويل، الشركات وأحكامها في الشريعة الإسلامية، (بيروت، دار ابن حزم، ط1، 2009)، 274.

²⁴² يعبر عن أي كيان يتم تأسيسه تجارياً بالشخصية المعنوية، ويفصل بينه وبين أي شخصية فردية أو جماعية للشركاء. انظر: عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، 1/208، عبد الحميد الشواربي، الشركات التجارية ص23، حسام الصغير، النظام القانوني لإندماج الشركات، ص70، حسني المصري، المشروعات العامة ذات (القاهرة، جامعة عين شمس، ط2، 1985)، ص127.

²⁴³ البهوتي، كشاف القناع، 6/2044.

²⁴⁴ الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 7/668.

²⁴⁵ مشروع نظام الشركات الوقفية، 1437هـ/2015م، وزارة التجارة والصناعة، السعودية، [www.mci.gov.sa]، رقم المادة [1]

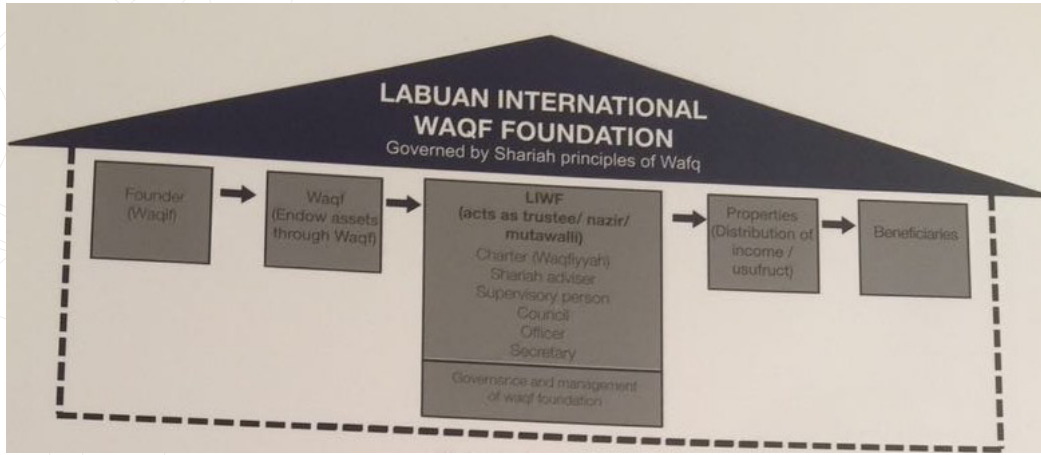
الفروقات	نموذج الشركة الوقفية	نموذج الصندوق الوقفي
(1) النموذج	استثماري ذا طابع منفعة خاصة أو عامة.	استثماري ذا طابع منفعة عامة.
(2) الشخصية	شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة.	شخصية اعتبارية وذمة مالية مستقلة.
(3) عدد الواقفين	واقفان فأكثر، بحد لا يتجاوز ٥٠ واقفاً.	عدد الواقفين غير محدد.
(4) النظرة	مجلس الإدارة، يتم اختياره من قبل الجمعية العمومية، بناء على أسهم المساهمين.	مجلس الإدارة، معين من قبل مؤسسة الأوقاف على الأغلب.
(5) المال الوقفي	الأغلب هو أسهم وقفية مدرجة في السوق المالي، ويحق لها المشاركة بالتجارة العامة.	الأغلب هي أموال وقفية عقارية ومنقولة ونقدية، مع جواز الاستثمار في مجال الأسهم بالسوق المالي.
(6) المرجعية	الجمعية العمومية.	مؤسسة الأوقاف.
(7) القوانين	تخضع لقوانين سوق الأوراق المالية.	تخضع لقوانين الدولة التي تخص شؤون الأوقاف والعمل الخيري.
(8) المساهمون	يمكن أن يشارك مستثمرون بشركة المساهمة العامة، يكون جزء من أسهمها وقفاً، والآخر استثمارياً.	يمكن أن يشارك مستثمرون في مشاريع الصندوق الاستثمارية، دون المشاركة في أصل الصندوق، لأنه وقفي.
(9) المصارف	يتم تحديده بناء على رغبة كل شريك، ويصرف حسب أسهمه كما هو موضح في الحجية الوقفية والقانون الأساسي للشركة.	المصرف هو واحد على الأغلب، بناء على قانون إنشاء الصندوق ولائحته الداخلية.
(10) التصفية	يتم تصفية الشركة وصرف أصولها ضمن شروط الواقفين إلى أقرب كيان قانوني مجاني أو مماثل.	يتم تصفية الصندوق، وصرف أصوله وأملكه ضمن أقرب كيان قانوني مماثل، وضمن لوائح الصندوق وقوانين مؤسسة الأوقاف.

2. أركان الوقف في الشركة الوقفية

الشركة الوقفية ما هي إلا كيان مؤسسي متقدم عن " شكل الوقف " التقليدي، وبالتدقيق هو ذراع استثماري له من المزايا التجارية والمالية ما لم يمكن توفره في الوقف كمؤسسة. ومع هذا سنلحظ توفر أركان الوقف في معالم هذه الشركة. والدول الإسلامية التي تبنت في تشريعاتها وقوانينها إنشاء مسمى " شركة وقفية "، - أو شركات غير ربحية وشملت الشركات الوقفية كما هو الحال بماليزيا أو السعودية - لاحظت أهمية توفر أركان الوقف فيها²⁴⁶، ففي تسجيل الشركة الوقفية في مركز ماليزيا المالي، لبوان، Labuan International WAQF Foundation، يتم مراقبة ذلك وضبطه ضمن أحكام الوقف الإسلامي Governed by Shariah principles of WAQF. كما هو موضح في الشكل التالي²⁴⁷.

²⁴⁶ الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 362/7

²⁴⁷ انظر: منشورات المعهد الدولي للوقف الإسلامي، وثيقة خاصة حول تسجيل الشركة الوقفية بماليزيا، 1437هـ/2016م



كما أن القانون الماليزي أباح لمؤسسات الأوقاف العامة والخاصة تملك شركات استثمارية، وهي أشبه ما يكون بزراع استثماري ضارب لمؤسسة الأوقاف، كما أن هناك شركات جزء من رأس مالها مملوك للأوقاف، والآخر لمستثمرين آخرين. وهذا التوجه القانوني نحو الشركات الوقفية يعطي صلاحيات أوسع لمجلس إدارة الشركة بالتصرف في ممتلكاتها من عقار وغيره بالبيع أو غير ذلك من أنواع التصرفات دون إذن القضاء، كون الوقف يملك في الشركة حصصاً أو أسهماً في أصول الشركة²⁴⁸. لكن ومع هذا كله، ستلاحظ أن أركان الوقف متوفرة في الشركة الوقفية عند الإنشاء، أو عند التحول إذا كانت تجارية ثم تحولت إلى وقفية، وهذا ما نتلمسه في أركان الشركة الوقفية، وهي:

الصيغة

إذا تم إنشاء الشركة الوقفية، فإن قانون الشركة الذي سيصدر عنها سيكون في الأغلب الأعم انعكاساً للصك الوقفي الذي سينشأ من تحول ملكية الشركة من ملكية الأفراد إلى ملكية الوقف، من خلال إثبات صيغة الصك أو الحجية الوقفية التي سوف تكتب، وهنا نلحظ شكلين من أشكال توفر الصيغة في الشركة الوقفية، وهما:

- 1) أن تؤسس الشركة الوقفية أصالة من عدة واقفين، ويتم كتابة الصك أو الحجية الوقفية لها، فهنا إثبات الصيغة في الشركة يكون قائماً وبارزاً، وتعتبر الصيغة المعتبرة هنا الإيجاب من الواقفين، وهذا يعتمد في الحجية الوقفية أو في عقد التأسيس
- 2) أن تؤسس مؤسسة الوقف شركة وقفية لها، بسبب المزايا التي تعطى للشركات في المجال التجاري، فيكون قانون الشركة الوقفية الناشئ عن مؤسسة الوقف انعكاساً للحجية الوقفية التي تلزم مؤسسة الوقف.

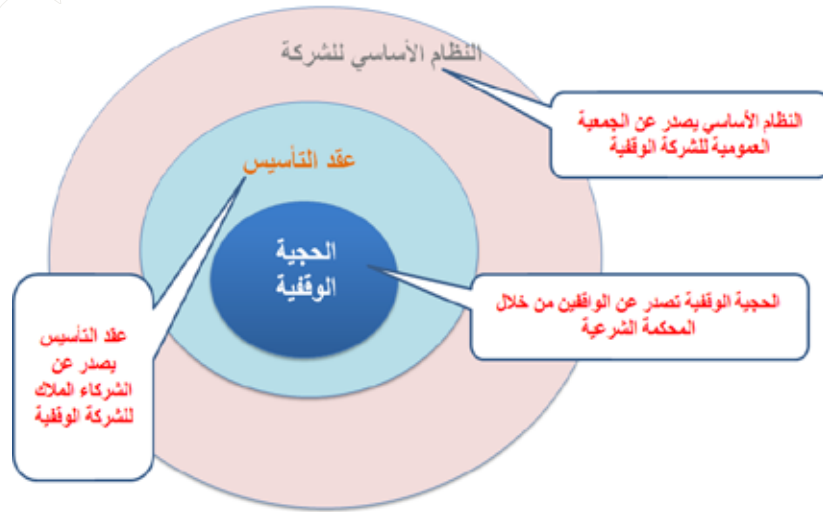
وعلى كل الأحوال، فإن الحجية الوقفية التي تصدر عن الواقف أو الواقفين، أو عقد تأسيس الشركة الذي يصدر عن الملاك الواقفين أو المساهمين الواقفين، ثم النظام الأساسي الذي يتم من خلال الجمعية العمومية للشركة الوقفية كلها مستويات ترسم الواقع القانوني والإداري للشركة الوقفية. ويمكن توضيح ذلك بالتالي:

²⁴⁸ انظر: وثيقة خاصة حول تسجيل الشركة الوقفية بماليزيا، 1437هـ/2016م، قارن مع: محمد الزامل، الشركات الوقفية ودورها في تنمية أعيان الأوقاف، ملتقى تنظيم الأوقاف، 1435 هـ، نقلاً عن موقع مركز استثمار المستقبل، [www.estithmar.org]، ص 319.

الحجبة الوقفية، المسجلة في المحكمة الشرعية والمعلومة لدى وزارة الأوقاف، وهي الأساس الذي يضبط عقد تأسيس الشركة لدى الجهة الحكومية التي تنشئ الكيانات أو المنشآت التجارية، ولاحقاً النظام الأساسي الذي يرسم معالمه أعضاء الجمعية العمومية، ويمكن هنا استحصاناً أن يقوم القاضي بتعيين الناظر على الوقف لحين استكمال كافة الخطوات²⁴⁹.

المستوى الثاني، هو عقد تأسيس الشركة، وهو عقد غالباً ما يتم بين الملاك الواقفين للشركة الوقفية، وهو في الأغلب يكون انعكاساً للحجبة الوقفية بتحديد المصرف، وحجم الصرف، وما له صلة بأركان الوقف، وتحديد الناظر ومسؤولياته.

المستوى الثالث، هو **النظام الأساسي للشركة**، وهو في الأغلب الأعم يختص بقانون الشركة الوقفية ولوائحها الإدارية والتنفيذية، لكنه لن يخرج عن الإطار العام للحجبة الوقفية أو عقد تأسيس الشركة، كما هو موضح في الرسم البياني.



وإذا تحققت الحجبة الوقفية وعقد التأسيس والنظام الأساسي، صار لدى الوقف "شخصية اعتبارية" ويعتبر مجلس النظارة من يمثل هذه الشخصية الاعتبارية أو المعنوية للوقف²⁵⁰.

علماً أن عقد تأسيس الشركة الوقفية يجوز تعديله بموافقة الواقفين أو أغلبية الشركة الوقفية ممن يحق لهم التصويت، وفي حال وقع التعديل في أصول الشركة وأغراضها فيلزم منه موافقة المحكمة المختصة²⁵¹، علماً أن الواجب إذا " شرط في كتاب

²⁴⁹ وقد اعتنى القضاة سابقاً في قضايا توثيق الحجج الوقفية، منهم على سبيل المثال لا الحصر، القاضي لهيعة بن عيسى الحضرمي أحد القضاة بمصر المتوفى 204هـ الذي قال: "سألت الله أن يبلغني الحكم فيها، [أي بالأوقاف] فلم أترك شيئاً منها حتى حكمت فيه، وجددت الشهادة به"، وذكر عنه أنه أحسن ما عمله في ولايته أن قضى في أحباس مصر كلها، فلم يبق منها حبساً حتى حكم فيه، إما بينة تثبت عنه، وإما بإقرار أهل الحبس. نقلنا عن: عبد الله آل خنين، الأصول الإجرائية لإثبات الأوقاف، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1435هـ)، ص 19.319

²⁵⁰ انظر: مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التوصية 25 والوقف، ص 7، قارن مع: مشروع نظام الشركات الوقفية، 1437هـ/2015م، المملكة العربية السعودية، قم المادة [2]

²⁵¹ مشروع نظام الشركات الوقفية، 1437هـ/2015م، المملكة العربية السعودية، قم المادة [7]

وقفه شروطا، فإنه يجب اتباعها حسب الإمكان، إن كانت تلك الشروط جائزة، لأن ألفاظ الواقف كألفاظ الشارع في وجوب الاتباع²⁵²، ويحق "تغيير شرط الواقف إلى ما هو أصلح منه"²⁵³، إذا رأى الواقفون ذلك ولو بعد حين.

الواقف أو المحبس

الركن الثاني من أركان الوقف وهو الواقف، ويشترط فيه أن يكون أهلا للتبرع، وألا يكون مريضا مرض الموت²⁵⁴. وهذا قد يتحقق في المالك المساهم في الشركة الوقفية، لا سيما أن الشركاء أو المؤسسين أو المساهمين في الشركة ما هم إلا متبرعين بحصصهم فيها لصالح مصرف وقفي محدد، وعليه يظهر الركن الثاني من أركان الوقف بوضوح.

مع العلم أن الشركة الوقفية بعد تأسيسها يكون لها شخصية اعتبارية - كما ذكرنا سابقا - مفوضة بالقيام بكل ما يصلح شأنها من شراء وبيع أو استحواذ على حصص جديدة، ويكون لها ذمة مالية مستقلة عن الواقفين المؤسسين أنفسهم، باعتبار أن ملكية الوقف انتقلت من الواقفين أنفسهم إلى ملكية الشركة الوقفية، التي هي في النهاية ملك لله عز وجل أو ملك للموقوف لهم، أو بتعبير ابن قدامة: "وينتقل الملك في الموقوف إلى الموقوف عليهم"²⁵⁵.

مع ملاحظة أن الواقف المساهم في الشركة يملك من الشركة ما يملك من أسهم فقط، ولا يملك كافة الأسهم، فضلا أنه لا يملك أصول الشركة ككل، التي هي بالمحصلة ملك للشخصية الاعتبارية للشركة التي تكونت بعد تأسيس الشركة. مثال ذلك، وقف الحقوق المعنوية للشركة، مثل حق الاسم والعلامة التجارية والابتكار، وغيرها، فهذا من حق الشركة لا من حق الواقف المساهم، وإذا كانت الشركة وقفية، فإن هذا الحق يدخل ضمن وقف الحق المعنوي.

والواقف هنا هو من يملك الحصص أو الأسهم أو رأس المال داخل الشركة الوقفية، ويمكن أن يتعدد الواقفين لهذه الأسهم إذا نظرنا إلى مفهوم الوقف الجماعي، كأن يشترك أكثر من شخص في تملك سهم معين في هذه الشركة الوقفية، فضلا عن ذلك، قد تكون هذه الأسهم الوقفية داخل الشركة التجارية، وجزء منها، وتلويح الأمر²⁵⁶:

واقف لأسهم وقفية في شركة كل أسهمها وقفية، ويطلق عليها شركة وقفية بالإطلاق، وهو عبارة عن تجمع عدة واقفين، وتحببس أصول وأسهم لصالح مصارف وقفية.

واقف لأسهم وقفية في إطار شركة تجارية Commercial Basis، جزء من أسهمها وقفي، والآخر تجاري، كما هو الحال في مجموعة الفهيم التجارية في أبو ظبي بدولة الإمارات، إذ أن الأسهم الوقفية فيها حصة واحدة كباقي حصص أبناء الواقف في المجموعة، وهي حصص لأسهم تجارية مملوكة للورثة، فحصة الوقف بالمجموعة تصرف بناء على شرط الواقف.

²⁵²

الخرشي، شرح على مختصر خليل، 386/7، قارن: الرحيباني، مطالب أولي النهى، 318/4، ابن مفلح، الفروع، 99/7

²⁵³ المرادوي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف على مذهب الإمام أحمد بن حنبل، تحقيق: محمد حسن، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1997)، 53/7

²⁵⁴ انظر: الموسوعة الفقهية، 112/44

²⁵⁵ ابن قدامة، المغني، 491/7

²⁵⁶ خلال عملي بالاستشارات الوقفية خلال الأعوام الماضية، تبين أن هناك شركات تجارية أو مجموعات قابضة فيها جزء من الأسهم موقوفة ومحبسة في ظل هذا الإطار التجاري، ويتم خلال عملي بالاستشارات الوقفية من الشركات [Johor Corporation] عزل أرباحها عن أرباح الأسهم التجارية في كل عام. مثاله أيضا ما قامت به مجموعة جوهور بارو الماليزية بمبلغ يقارب مئة مليون من قيمة الحصص التي تملكها هذه المؤسسة Healthcare، Kulim و Johor Land

عند الفقهاء يجب أن يكون الموقوف مالا متقوما، مملوكا، معلوما حين الوقف، وهذا يتحدد عند كتابة الحجة الوقفية، ثم تأسيس الشركة وعقد التأسيس تحديدا كما ذكرنا سابقا، وبذلك تكون الشركة الوقفية قد تحصلت على الركن الثالث من أركان الوقف، إذ تم إنشاؤها لصالح الوقف، وبالتالي تكون موجودات هذه الشركة وأصولها وريعها هو الموقوف، وهذا يجب أن يكون واضحا في قانون المؤسسة لا سيما إذا وقع تصفية أو دمج لأصولها.

وإذا كانت الشركة الوقفية تملك أسهما للواقفين، أو الواقفون يملكون أسهمهم في شركة مساهمة عامة، فإن وقف الأسهم يتطابق مع وقف المشاع، الذي أقره الفقهاء²⁵⁷، بناء على ما جاء في الحديث: "قال عمر للنبي صلى الله عليه وسلم: إن المائة سهم التي لي بخير لم أصب مالا قط أعجب إلي منها، قد أردت أن أتصدق بها، فقال النبي صلى الله عليه وسلم: "احبس أصلها، وسبل ثمرتها"²⁵⁸، وبهذا وتكون هذه الأسهم الوقفية محلا لبيان الموقوف شريطة أن تكون هذه الأسهم في عمل مباح شرعا.

والأسهم في الشركة المساهمة هي بالأساس حصص شائعة في الشركة، ويمكن الانتفاع بغلتها وريعها مع وجودها، والأسهم في المحصلة هي أموال مختلطة للعقار والمنقول، وهما من أنواع الأوقاف الثلاثة، بالإضافة إلى وقف النقود²⁵⁹. وموضوع الأسهم هو الأبرز والأظهر في موضوع الشركة الوقفية، لا سيما في ظل التقدم التجاري والمالي والاستثماري في سوق الأوراق المالية، فلم تعد يحكم أمر الشركة قيمة ما تملكه من موجودات متفرقة قدر ما يتم ضبطه في موضوع ما تملك الشركة من أسهم يتم تداولها في السوق المالي.

والأسهم²⁶⁰ ترتبط بنوع الوقف النقدي، المتداول عمليا في قطاع المؤسسات الوقفية، والأمر ذاته في قطاع الشركات التجارية، بيد أنه في الأول عبارة عن تبرع محض من المتبرعين، فتم إطلاق عليه صفة السهم الوقفي، ولأن صاحبه يحق له المشاركة في أعمال مجالس المؤسسة الوقفية، في حين أن السهم في قطاع الشركات التجارية ما هو إلا عبارة عن مقدار ما يملك الشريك في هذا الشركة.

وأسهم الشركة الوقفية، هي عبارة عن حصة المساهم أو المالك أو الشريك لها ليتم استغلالها استغلالا جائزا شرعا، ثم صرف ريعها وأرباحها إلى مصرف وقفي يتم تحديده لغرض التقرب إلى الله تعالى.

وللشركة الوقفية الاستفادة من فوائد أسهمها [Shares]، والتي يتم استثمارها بالطرق الشرعية، ويتم صرفها ضمن النظام الأساسي للشركة، وحسب الحجة الوقفية، وإذا كان مالك ما لأسهم غير وقفية، فله أيضا أن يوقف منفعتها طالما أراد ذلك، ويمكن أن يقاس على الوقف المؤقت الذي أجازته المالكية²⁶¹.

²⁵⁷ ابن قدامة، المغني، 494/7، الخصاص، أحكام الأوقاف، ضبطه: محمد شاهين، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1999)، ص 19، الخلال، كتاب الوقوف، 454/1، حاشية ابن عابدين، 534/6، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 362/7، المرادوي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف على مذهب الإمام أحمد بن حنبل، 7/7، ابن مفلح، المبدع في شرح المقنع، 5.

²⁵⁸ سنن النسائي الصغرى، كتاب الأحباس، باب حبس المشاع، رقم الحديث [3565]

²⁵⁹ حاشية ابن عابدين، 555/6

²⁶⁰ محمد عثمان شبيب، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، (الأردن، دار النفائس، ط 6، 2007م)، ص 198

²⁶¹ حاشية الدسوقي، 470/5

والشركة الوقفية عندما تملك أسهم ودفعة مدرجة في السوق المالي، يمكن لها أن تتداول هذه الأسهم، في ظل صيغة الاستبدال والإبدال، وهي أسهم قد يقع فيها معنى التأييد، -كما سيأتي معنا لاحقاً- حيث أنها تبقى بالشركة وتكون دائمة ما دامت الشركة الوقفية قائمة، وإن مات الواقف، فهي أسهم باقية ببقاء الشركة الوقفية، وهذا يعزز معنى التأييد الذي أكد عليه الفقهاء، فالأصل أن يتم الانتفاع بالوقف حسب غرض الواقف، فـ "الوقف يستدعي بقاء أصل ينتفع به على مر الزمان"²⁶². وقد أشار إلى هذا مشروع نظام الشركات الوقفية في المملكة العربية السعودية، كما في المادة الخامسة، حيث "تكون الشركة الوقفية العامة مؤبدة غير محددة المدة، وتستمر بمزاولة أعمالها وأنشطتها ما لم يتم تصفيتا أو اندماجها بعد الحصول على موافقة المحكمة المختصة"²⁶³.

الموقوف عليه

الذي تعارف عليه الفقهاء أن موقوف له أو عليه يجب أن يكون موجوداً إذا كان الوقف لمعين، وأن تكون الجهة الموقوف عليها قريبة من القربات، وهذا ما تضمنته قوانين الشركات الوقفية، إذ يتم الإشارة إلى أن أرباح الشركة الوقفية مخصصة للصرف على مصرف ووقف بناء على رغبة الشريك الواقف المساهم بالشركة، وعليه يتحدد الركن الرابع من أركان الوقف في الشركة الوقفية. وعليه، تكون أركان الوقف متحققة في الشركة الوقفية بالقطع.

3. كيفية تأسيس الشركة الوقفية

الشركة الوقفية هي في المحصلة شركة أموال، ترنو إلى زيادة رأس مالها وتدفقاتها النقدية، وهذا حال الشركات بالعموم، حتى وإن كانت شركات ربحية أو غير ربحية، فكلاهما يسعى لزيادة رأس ماله وريعه المتجدد. والشركة بالعموم عند الفقهاء لها شروط، من أهمها: أن يكون الطرفان من أهل التوكيل أو ممن يحق لهم التصرف، ويخرج منهما السفه وغيره، ورأس المال يجب أن يكون معلوماً وحاضراً ونقداً عند التعاقد، فضلاً عن وضوح ربح كل حصة من الحصص عند التعاقد، وأن تكون شائعة، كما ذكروا أهمية وجود ما يدل على انعقاد الشركة بين الشركاء، سواء أكان باللفظ أو بالتصريح أو بالفعل أو الرضا²⁶⁴. هذه مجمل ما ذكره الفقهاء عند تأسيس الشركات، وهي شركات تقوم على التعاقد بين الأطراف، لغرض الاشتراك في رأس المال والربح. والحال ذاته عندما يريد المكلف تأسيس أوقف، فإن هناك مجموعة من الشروط وضعها الفقهاء لكي يتم إنشاء وقفاً سليماً الأركان²⁶⁵.

في المصدر وردت [ممر الزمان]، والأصح ما ذكر أعلاه، انظر: ابن مفلح، المبدع في شرح المقنع، 316/5

مشروع نظام الشركات الوقفية، 1437هـ/2015م، المملكة العربية السعودية، فم المادة [5]

انظر: ابن عابدين، رد المحتار 305/4، حاشية الدسوقي، 4/5، مغني المحتاج، 224/3، ابن قدامة، المغني، 374/6، الخطاب، مواهب الجليل، 66/7، الموسوعة الفقهية، 43/26، فتحي

زناكي، شركة المساهمة في القانون الوضعي والفقه الإسلامي، (عمان، دار النفائس، ط1، 2012)، ص49

تأتي أهمها: صحة تصرف الواقف في ماله باعتباره مالكا له، وأن يكون الأصل الوقفي معلوماً غير مجهول، منجزاً غير معلق، قابلاً للبيع على اعتبار أن ما جاز بيعه جاز وقفه، مع جواز الانتفاع بالعين الموقوفة مع بقاء العين، وأن الوقف قائم لأجل قريبة شرعية لا من أجل معصية، وأخيراً أن يتم التعيين عند الوقف، سواء أكان هذا لجهة البر أو للأفراد. هذه مجمل الشروط التي ذكرها الفقهاء - بدون التعرض للتفاصيل أو الولوج في الاختلافات الفقهية - بيد أنها ترسم إطار الوقف في مجمله. انظر: حاشية ابن عابدين 524/6، مطالب أولي

النهي، 274/4، حاشية الدسوقي، 77/4، كشف القناع، 2040/6، مغني المحتاج 523/3، الموسوعة الفقهية، 124/44

فالوقف الذي سيكون الإطار الحاكم للشركة الوقفية، يجب أن يكون وقفاً منجزاً عند تسجيله في المحكمة الشرعية، وأن إنشاء الشركة الوقفية سيكون مصلحة لهذا الوقف، وأن يتم ضبط موجودات الشركة الوقفية بناءً على الحجية الوقفية، لكي نعرف قيمة ما يملك الوقف، وكيف يكون التحكم في الأصول والموجودات القائمة في الشركة الوقفية من بيع أو رهن، وغيرها من المعاملات.

وإذا أردنا تأسيس شركة وقفية، نستحضر الشروط الخاصة بإنشاء الشركة والوقف، ونخطو بهذه الخطوات، وهي:

تحديد الواقف أو المساهم بالشركة لرأس المال الذي يرغب في وقفه بالشركة، مع بيان مصرفه ضمن الحجية الوقفية.

يجب على الواقف الذي يرغب بمشاركة الآخرين في تأسيس شركة وقفية لغرض تحقيق معنى الشراكة، أن يدرك ويراجع اللوائح والأنظمة ضمن قوانين الشركات في الجهة المعنية في كل دولة.

يجب أن يتم إشراك المحكمة الشرعية ووزارة الأوقاف باعتبارها القيم على أوقاف الخاصة، وهي المكلفة ضمن أغلب تشريعات الدول الإسلامية بحصر الأوقاف الخاصة من أن هذه الحصة في هذه الشركة هي وقف مخصص لجهة بر.

بعدما يثبت الوقف، يقوم المساهم الواقف بإصدار سجل تجاري للشركة الوقفية مرفقاً معها الحجية الوقفية للشركة، فيكون الموقوف لهم حسب شروط الواقفين من يستحقون ريع هذه الشركة، وتنقطع ملكية المساهمين المؤسسين الواقفين للشركة.

تتحقق الشراكة ويتم الكشف عن مقدار حصة كل واقف مساهم، مع بيان القانون واللائحة الداخلية لهذه الشركة الوقفية.

يتم إصدار وثيقة الشركة الوقفية من قبل الجهة الحكومية التي يصدر عنها التفويض بهذا رسمياً، ويتم فرز الشركات الوقفية في سجل خاص تحت مسمى [الشركات الوقفية]²⁶⁶.

وقد أخذت أنظمة سلطات لبوان، المركز المالي الماليزي [International Business and Financial Centre, Malaysia] هذه الخطوات عندما رسمت الإطار التنظيمي لتأسيس شركات وقفية بماليزيا، كما هو موضح بالشكل التالي²⁶⁷:



²⁶⁶ مشروع نظام الشركات الوقفية، 1437هـ/2015م، المملكة العربية السعودية، قم المادة[3]

²⁶⁷ انظر: المعهد الدولي للوقف الإسلامي، وثيقة خاصة حول تسجيل الشركة الوقفية بماليزيا، 1437هـ/2016م، اسم الوثيقة [Private foundations for wealth management]

يقسم الفقهاء الشركات إلى نوعين، شركة ملك، شركة عقد. وبالنظر لواقع الشركات والصناديق الوقفية القائمة في أسواق المال العربية والإسلامية، يمكن تقسيم الأقرب لموضوعنا هنا إلى قسمين رئيسيين هما:



268

الموسوعة الفقهية، 20/26. ولقد لخص مجمع الفقه الإسلامي الشركات إلى: شركات الأموال: هي الشركات التي تعتمد في تكوينها وتشكيلها على رؤوس أموال الشركاء بغض النظر عن الشخصية المستقلة لكل مساهم، وتكون أسهمها قابلة للتداول. وتنقسم إلى: أ- شركة المساهمة: هي الشركة التي يكون رأسمالها مقسماً إلى أسهم متساوية قابلة للتداول، ويكون كل شريك فيها مسؤولاً بمقدار حصته في رأس المال. ب- شركة التوصية بالأسهم: هي الشركة التي يتكون رأس مالها من أسهم قابلة للتداول، ويكون الشركاء فيها قسمين: شركاء متضامنين ومسؤولين مسؤولية تضامنية كاملة عن ديون الشركة، وشركاء موصين مسؤوليتهم محدودة بمقدار حصصهم. ج- الشركة ذات المسؤولية المحدودة: هي الشركة التي يكون رأسمالها مملوكاً لعدد محدود من الشركاء لا يزيد عن عدد معين (يختلف ذلك باختلاف القوانين)، وتتحدد مسؤولية الشركاء فيها بمقدار حصة كل واحد منهم في رأس المال، ولا تكون أسهمها قابلة للتداول. شركات الأشخاص: هي الشركات التي يقوم كيانها على أشخاص الشركاء فيها، حيث يكون لأشخاصهم اعتبار، ويعرف بعضهم بعضاً، ويثق كل واحد منهم في الآخر. وتنقسم إلى: أ- شركة التضامن: هي الشركة التي تعقد بين شخصين أو أكثر بقصد الاتجار، على أن يقتسموا رأس المال بينهم، ويكونون مسؤولين مسؤولية شخصية وتضامنية في جميع أموالهم الخاصة أمام الدائنين. وهي تقوم بصفة أساسية على المعرفة الشخصية بين الشركاء. ب- شركة التوصية البسيطة: هي الشركة التي تعقد بين شريك أو أكثر، يكونون مسؤولين ومتضامنين، وبين شريك واحد أو أكثر، يكونون أصحاب حصص خارجين عن الإدارة ويسمون شركاء موصين، ومسؤوليتهم محدودة بمقدار حصصهم في رأس المال. ج- شركة المحاصة: شركة مستترة ليس لها شخصية قانونية، وتنعقد بين شخصين أو أكثر يكون لكل منهم حصة معلومة في رأس المال، ويتفقون على اقتسام الأرباح والخسائر الناشئة عن عمل تجاري واحد أو أكثر يقوم به الشركاء أو أحدهم باسمه الخاص، وتكون المسؤولية محدودة في حق مباشر العمل فيها. الشركة القابضة: هي الشركة التي تملك أسهماً أو حصصاً في رأسمال شركة أو شركات أخرى مستقلة عنها، بنسبة تمكنها قانوناً من السيطرة على إدارتها، ورسم خطتها العامة. الشركة متعددة الجنسيات: هي شركة تتكون من مجموعة من الشركات الفرعية، لها مركز أصلي يقع في إحدى الدول، بينما تقع الشركات التابعة له في دول أخرى مختلفة، وتكتسب في الغالب جنسيتها، ويرتبط المركز مع الشركات الفرعية من خلال استراتيجية اقتصادية متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف استثمارية معينة. **مجمع الفقه الإسلامي،** قرار رقم (130) (14/4)، بشأن الشركات الحديثة: الشركات القابضة وغيرها وأحكامها الشرعية، (قطر، الدورة الرابعة عشرة، 8 - 13 ذو القعدة 1423هـ، الموافق 11 - 16 يناير 2003م)، نقلاً عن موقع المجمع [www.iifa-aifi.org]، كما أن قانون الشركات المعمول في العديد من الدول الإسلامية، يقسم الشركات عادة إلى عدة أنواع، منها شركة التضامن، أو شركة التوصية البسيطة، أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة، أو شركة التوصية بالأسهم، أو الشركة المساهمة الخاصة، أو الشركة المساهمة العامة. انظر: **قانون الشركات المملكة الأردنية الهاشمية،** رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، المنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم (4556) المؤقت بتاريخ 2002/7/16، نقلاً عن المادة رقم [6]، الخياط، **الشركات في الشريعة الإسلامية،** 84/2، الشواربي، **الشركات التجارية،** ص 65، حسام الصغير، **النظام القانوني لإندماج الشركات،** ص 116

أولاً: الشركة الوقفية المساهمة

وهي شركة تمتاز بأن رأس مالها يقسم إلى وحدات مالية متساوية، وكيانها قابل للتداول في السوق المالي، وأن مسؤولية الشركاء تبعاً لحصصهم فيها، وغالباً ما يكون هذا النوع من الشركات مخصصاً للمشاريع الكبيرة والضخمة. والأصل أن الوقف بمجملة عبادة، ويتعارض مع كل حكم يخالف أحكام الشريعة، وبالتالي فإن الأسهم في الشركة الوقفية جائزة، ويمكن توصيف ذلك بأن " الشركة التي يكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم متساوية قابلة للتداول، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً إلا بمقدار حصته في رأس المال، ولا يقل عدد الشركاء في الشركة عن خمسة"²⁶⁹.

وقد تكون هذه الشركة المساهمة المقفلة منذ تأسيسها شركة وقفية، حيث يقوم واقفون أو مؤسسات وقفية لتأسيس الشركة الوقفية المساهمة لغرض وقفي محدد، أو تكون هي شركة تجارية ابتداءً، ثم يوقف أصحابها حصصهم بالشركة، ويجعلونها حصصاً وقفياً، ويتم تداول ملكية الشركة على أنها صكوك وقفية.

إذا الشركة الوقفية المساهمة هي بالحقيقة مجموعة الأعمال القانونية والأفعال المادية اللازمة لتأسيس هذا الهيكل القانوني على نحو رسمه الشرع²⁷⁰، فالأصل فيه أنها أسهم جائزة، وقد أكد مجمع الفقه الإسلامي بشأن الأسهم في الأسواق المالية ما يلي²⁷¹ :

(1) أن الأصل في المعاملات الحل، فإن تأسيس شركة مساهمة ذات أغراض وأنشطة مشروعة أمر جائز.

(2) لا خلاف في حرمة الإسهام في شركات غرضها الأساس محرم، كالتعامل بالربا أو إنتاج المحرمات أو المتاجرة بها.

(3) الأصل حرمة الإسهام في شركات تتعامل أحياناً بالمحرمات، كالربا ونحوه، بالرغم من أن أنشطتها الأساسية مشروعة.

وقد تبين من حيث الخبرة أن الاستثمار المباشر في المساهمة بالشركات من أفضل أنواع الاستثمار، إذ يحقق ثلاثة أنواع من المكاسب، فهناك مكاسب في شكل توزيعات أرباح نقدية، ومكاسب في شكل أرباح رأسمالية، ومكاسب في شكل توزيعات أسهم منحة، وعلى سبيل المثال حققت الشركات التي تساهم فيها الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت زيادة في قيمتها السوقية بنسبة 53% في عام واحد²⁷².



²⁶⁹ الزامل، الشركات الوقفية، ص5، خالد الراجحي، تأسيس الشركات الوقفية، (جامعة طيبة، ورقة مقدمة للمؤتمر 25 لهيئة المحاسبة أيوبي، 2016م)، ص27
²⁷⁰ قارن مع: عبد الحميد الشواربي، الشركات التجارية، ص122، قارن مع: عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية، 206/2
²⁷¹ انظر: مجمع الفقه الإسلامي، (جدة، الدورة السابعة، في الفترة 7-12 ذي القعدة 1412هـ الموافق 9-14 مايو 1992م)
²⁷² عبد الله الهاجري، تقييم كفاءة استثمار أموال الأوقاف بدولة الكويت، ص86، ص138.

ثانياً: الشركة الوقفية ذات المسؤولية المحدودة

تتألف الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخصين أو أكثر، وتعتبر الذمة المالية للشركة مستقلة عن الذمة المالية لكل شريك فيها، وتكون الشركة بموجوداتها وأصولها مسؤولة عن الديون والالتزامات المترتبة عليها، ولا يكون الشريك مسؤولاً عن تلك الديون والالتزامات والخسائر إلا بمقدار حصصه التي يملكها في الشركة²⁷³. وهي شركة تمتاز بقلة عدد الشركاء، وأن أسهمها غير قابلة للتداول، وأن مسؤولية الشركاء تقع على حصصهم فقط، كما أن الحصص تنتقل بالوفاة²⁷⁴.

والشركة الوقفية ذات المسؤولية المحدودة، قد تكون بالأصل شركة تجارية، ثم يوقف ملاكها حصصهم فيها، فتصبح شركة وقفية، وتنتقل ملكية الشركة إلى صكوك وقفية مسجلة ويتم تحديد مصرفها، أو يعتزم واقفون أو مؤسسات وقفية على تسجيل السجلات التجارية لديهم بنمط وقفى محدود المسؤولية.

لكن الذي نريد أن نؤكد عليه هنا، أن الشركة الوقفية المساهمة والشركة الوقفية ذات المسؤولية المحدودة كلاهما شركات تجارية أصالة، وأن التحول بالملكية من ملك الأفراد أو المؤسسات إلى ملك الوقف هو السبب الذي أعطى الشركة صفة الوقفية، وعليه يجب التنبيه لعملية تداول الأسهم في سوق الأوراق المالية²⁷⁵، - كما سيأتي بيانه عند الحديث عن استبدال الأسهم - لأنه قد يتحقق موضوع البيع والشراء، وهذا خلاف شرط تأييد الوقف، حيث أن الوقف لا يباع، وهذا ما عناه ابن حجر ٨٥٢هـ: "الوقف لا يكون إلا فيما له أصل يدوم الانتفاع به"²⁷⁶.

5. الفروقات بين الشركة الوقفية والشركة التجارية

يتحدد التمايز بين مؤسسة الوقف والشركة التجارية عادة في نقاط، من أبرزها محل التسجيل، إذ أن الأوقاف غالباً ما يتم رصدها في المحاكم الشرعية، خلافاً للشركة التجارية التي محلها لدى وزارة التجارة على الأغلب، كما أن الشركة التجارية تؤسس لأغراض التجارة وتحقيق الأرباح، خلافاً للوقف الذي يؤسس لأغراض البر والمنفعة العامة، وإن كان لا يمنع على الشركة الوقفية تحصيل أرباح لصالح المستحقين كما سيأتي معنا²⁷⁷.

لكن ليس دقيقاً ما ذكره البعض عندما ذكر أن رأس مال الشركة التجارية يمكن أن يكون نقوداً أو عروضا، خلافاً للوقف، الذي يجب أن تكون عينه الموقوفة من غير النقود²⁷⁸، فيمكن أن يكون رأس مال الوقف من النقود، وهو ما ذهب إليه مجمع الفقه الإسلامي.

²⁷³ قانون الشركات، الأردن، المادة (53)، الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية، 237/2، فتحي زناكي، شركة المساهمة، ص 90

²⁷⁴ حسام الصغير، النظام القانوني لإندماج الشركات، ص 117، زناكي، شركة المساهمة، ص 91، الراجحي، تأسيس الشركات الوقفية، ص 29

²⁷⁵ عبد الحميد الشواربي، الشركات التجارية، ص 132

²⁷⁶ ابن حجر 852هـ، فتح الباري شرح صحيح البخاري، 403/5

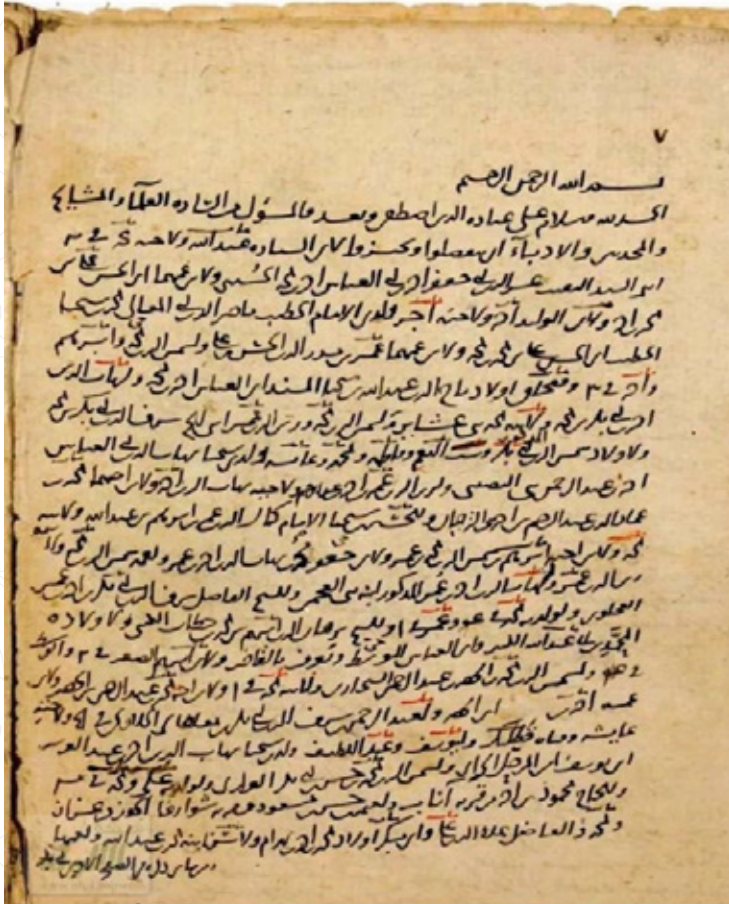
²⁷⁷ قان مع: حسام الصغير، النظام القانوني لإندماج الشركات، ص 116، خالد الراجحي، تأسيس الشركات الوقفية، ص 25

²⁷⁸ خالد الراجحي، تأسيس الشركات الوقفية، ص 25

بعدهما كشفنا عن أهم الفروق الظاهرية ما بين الشركة التجارية ومؤسسة الأوقاف يسهل علينا بيان الفروق الجوهرية ما بين الشركة التجارية والشركة الوقفية، وهي²⁷⁹:

انتفاء العنصر الشخصي في ملكية الشركة الوقفية، لكن قد تسجل شركة وقفية تخص الوقف الخيري، وتكون مملوكة للمستحقين من الذرية، لأنه "يملك الموقوف عليه الوقف"²⁸⁰، في حين أن الشركة التجارية قد تكون شركة الشخص الواحد، أو العائلة الواحدة. الشخصية الاعتبارية هي أوقاف أو ممتلكات تملكها الشركة الوقفية، في حين أن الشخصية الاعتبارية بالشركة التجارية قد تكون من المؤسسة الوقفية أو غيرها من مؤسسات تجارية أو حكومية أو غيرها.

يلزم من الشركة الوقفية وجود مال وقفي، في حين لا يلزم وجوده من وجود الشركة التجارية، فقد تكون شركة فيها مال أو شركة فيها أعمال.



الشركة الوقفية يتم ضبطها من خلال مجلس النظارة الملتزم بشرط الواقفين المساهمين، وقد يكون بالتعيين أو الانتخاب من الجمعية العمومية، في حين أن الشركة التجارية يضبطها مجلس إدارة منتخب من الجمعية العمومية، تضبط أعماله.

الأرباح في الشركة الوقفية توزع على الموقوف لهم كما ورد في الحجية الوقفية والنظام الأساسي للشركة، في حين أن الشركة التجارية توزع أرباحها على المساهمين بالشركة ضمن معايير الجمعية العمومية وتعليمات مجلس الإدارة. وعلى الأغلب تكون قضايا الشركة الوقفية في الأنظمة والقوانين، هو جمع المال الوقفي، طريقة الاكتتاب ومنهجه، الحق في الشركة، وقف المال النقدي، ومدة الوقف²⁸¹، وغيرها من قضايا والإشكاليات التنظيمية.

²⁷⁹ قانن مع: خالد الراجحي، تأسيس الشركات الوقفية، ص 31

²⁸⁰ ابن مفلح الحنبلي، المبدع في شرح المقنع، 165/5

²⁸¹ خالد المهنا، الشركات الوقفية، (الرياض، جامعة الإمام، كرسي راشد بن دايل، ط1، 1436هـ)، ص 37

6. علاقة المساهمين وغير المساهمين بالشركة الوقفية:

المُساهم اسم، مُساهم هو: اسم المفعول من ساهم، وأصلها من [سهم]، ويشير إلى أكثر من معنى، أبرزها حظ ونصيب وشيء من الأشياء، والمساهمة هي اسم مأخوذة من مصدر ساهم مُساهمة جيّدة²⁸²، أي اشتراك وتعاون فعلي، والمُساهمة في الأرباح يعني المُشاركة، والسهم الواحد من السهام هو نصيب من الأنصبة، وشركة المساهمة هي شركة يساهم في رأس مالها عدد من المساهمين، والمساهمين عادة هم من يحملون ويملكون جزءاً من رأس مال الشركة أو ما يطلق عليهم حملة الأسهم العادية [Equity Capital]، ولهم حقوق في صافي موجودات الشركة [Shareholders' Equity]²⁸³.

والمساهم في الشركة الوقفية هو متداول أو مستثمر يمتلك بشكل قانوني حصة من الأسهم في الشركة، وقد يكون المساهم فرداً أو مؤسسة، والأسهم هي عبارة عن: "حصة شائعة في الشركة المساهمة، وما يترتب لها أو عليها من حقوق، يمثلها صك قابل للتداول، وتمثل الأسهم في مجموعها رأس مال الشركة، وتكون متساوية القيمة"²⁸⁴.

وللأسهم خصائص²⁸⁵، من يملكها داخل الشركة الوقفية فله الحق التصويت في الجمعية العمومية، والحصول على منصب في مجلس الإدارة حال ملك أسهماً أكثر من غيره، وله كذلك حق معرفة أرباح أسهمه، وأن يحدد أين تصرف، حسب شرطه الذي وضعه في صك الوقف. كما يحصل المساهمون على امتيازات، مثل بيع الأسهم، وتسمية مديري الشركة والتصويت على اختيارهم، ولهم الحق أيضاً في الحصول على توزيعات الأرباح عند الإعلان عنها.

والأسهم التي يتم تداولها في واقع الشركة الوقفية هي الأسهم العادية المعروفة في السوق المالي، وهي الأسهم التي يقع فيها تساوي الحقوق بين المساهمين والشركاء، وهي جائزة بالتعامل والتداول، إذ أن "السهم لحامله هو حصة شائعة في موجودات الشركة، وأن شهادة السهم هي وثيقة لإثبات هذا الاستحقاق في الحصة، فلا مانع شرعاً من إصدار أسهم في الشركة بهذه الطريقة وتداولها"²⁸⁶، بيد أن الأسهم الممتازة، منعها مجمع الفقه بسبب أن "لها خصائص مالية تؤدي إلى ضمان رأس المال، أو ضمان قدر من الربح أو تقديمها عند التصفية، أو عند توزيع الأرباح"²⁸⁷، والعلّة أنها تعطي الأولوية لمن يحملها عند التصفية، فيتحول الشريك إلى دائن، والأمر نفسه يقاس على السندات، لأنها ديون بفائدة.

²⁸² ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 111/3

²⁸³ الشواربي، الشركات التجارية، ص129، فاروق جاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، (منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، 2012)، ص95 وفي القانون، فإن المساهم هو: "كل من يملك سهماً أو أكثر من أسهم الشركة، سواء أحصل عليها عن طريق الاكتتاب فيها عند بدء تكوين الشركة، أو آلت إليه ملكيتها بعد تأسيسها بأية طريقة من طرق اكتساب الملكية". انظر: فاروق جاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، ص11، وحسب المادة (77) من قانون تأسيس شركة التوصية بالأسهم، تتألف شركة التوصية بالأسهم من فئتين من الشركاء هما: شركاء متضامنون: لا يقل عددهم عن اثنين يسألون في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة والالتزامات المترتبة عليها، شركاء مساهمون: لا يقل عددهم عن ثلاثة، ويسأل كل شريك منهم بمقدار مساهمته عن ديون الشركة والتزاماتها. قانون الشركات، المملكة الأردنية الهاشمية، رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته. مجموعة باحثين، منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)، ص71، قارن مع: هيئة الأوراق المالية، المملكة الأردنية الهاشمية، تعليمات إفصاح الشركات المصدرة والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق لسنة 2004، نقلاً عن موقع الهيئة [www.jsc.gov.jo]

الخطاط، الشركات في الشريعة الإسلامية، 2/2، الشواربي، الشركات التجارية، ص44،

²⁸⁴ مثل التساوي في القيمة، وعدم قبول السهم للتجزئة، وقبول الأسهم للتداول، ولها قيمة اسمية محد، وأدوار المساهمين حسب ما يملكون من أسهم، انظر: مجموعة باحثين،

²⁸⁵ منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص72

²⁸⁶ انظر: مجمع الفقه الإسلامي، (جدة، الدورة السابعة، في الفترة 7-12 ذي القعدة 1412هـ الموافق 9-14 مايو 1992م)، البند رقم [4]

²⁸⁷ انظر: مجمع الفقه الإسلامي، الدورة السابعة، البند رقم [4]

مفهوم تضارب المصالح في واقع الشركة الوقفية

لكن هنا يجدر التنبيه إلى علاقة المساهمين وغير المساهمين في الشركة الوقفية وعلاقة هذا بمفهوم تضارب أو تعارض المصالح، وهو مفهوم معمول به في نظام الشركات، إذ هو: " الحالة التي يتأثر فيها حياد اتخاذ القرار بسبب مصلحة شخصية مادية أو معنوية، حيث تتداخل أو تبدو أنها تتداخل مصالح الأطراف ذات العلاقة مع مصالح الشركة ككل، أو عند استغلال الصفة المهنية أو الرسمية بطريقة ما لتحقيق منفعة شخصية"²⁸⁸. ويشمل هذا حتى اطلاع أعضاء مجلس الإدارة " بحكم وظائفهم، على معلومات حساسة لا يجوز استخدامها لأي غرض بخلاف أدائهم لمهامهم الوظيفية"²⁸⁹. وهذا الأمر له تداعيات على واقع الشركة الوقفية إذا لم يتم ضبطه، - فقد يؤدي إلى ضياع الأصل الوقفي، - وقد أشار إلى هذا دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، إذ رأى أن يتحمل الأعضاء مسؤولية تفادي أي تعارض في المصالح مع الشركة بشكل مباشر أو غير مباشر، ويجب على الأعضاء إخطار مجلس الإدارة بوجود أو نشوء أي تعارض في المصالح، وعلى هؤلاء الأعضاء عدم التصويت على مثل هذا الأمر²⁹⁰. وعليه يمكن تحديد معالم هذا المفهوم على واقع الشركة الوقفية بالتالي:

المصالح الشخصية في عقود الشركة الوقفية

قد يحدث أن تتحقق مصلحة شخصية لعضو مجلس الإدارة، أو مديراً تنفيذياً في عقود الشركة الوقفية، من خلال وجوده أو من يمثله في طرفي العقد، أو يقوم من يمثّل الشركة بتمرير العقد لغرض نفع شركة له فيها صلة، فهنا يتم تغليب المصلحة الشخصية على مصلحة الشركة الوقفية، مستغلاً منصبه وصلاحياته في هذا الأمر. وقد أشار الفقهاء إلى قريب من هذا عندما ذكروا ضرورة أن لا يكون للناظر باعتباره المخول في متابعة شؤون الوقف أي مصلحة أو شبهة مصلحة في عقود الوقف، كأن يؤجر لنفسه أو ممن قد تكون بينهم وبينه مصلحة عقارات الأوقاف²⁹¹.

المصالح الشخصية في الفرص الاستثمارية للشركة الوقفية

من خلال اطلاع صاحب الفرار بالشركة الوقفية على الفرص الاستثمارية بحكم موقعه داخل الشركة، فقد يستفيد منها بتحويل هذه الفرصة إلى شركته الخاصة، مقدماً أياها على الشركة الوقفية بحكم صلاحياته، فتخسر الشركة الوقفية فرصة استثمارية يمكن أن ترفع أصولها وريعها. وقد أوصى دليل حوكمة الشركات الأردنية ما نصه: " يحظر على أعضاء مجلس الإدارة الدخول في أعمال تجارية مع الشركة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلا بموافقة من مجلس الإدارة، تبين بوضوح ضرورة الأسباب الموجبة لمثل هذا العمل التجاري وتبريرها"²⁹².

²⁸⁸ قرار وزاري رقم (518) لسنة 2009، ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي، الإمارات، نقلاً عن الموقع [www.sca.gov.ae]

²⁸⁹ حسني المصري، المشروعات العامة، ص 233، مركز إيداع الأوراق المالية، دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، نقلاً عن الموقع [www.sdc.com.jo]

²⁹⁰ والمساهمة قد يشمل من هو في محل صنع القرار كعضو مجلس الإدارة، أو ممن هو خارج محل صنع القرار كالمساهمة في الجمعية العمومية، مركز إيداع الأوراق المالية، دليل قواعد

حوكمة الشركات الأردنية، نقلاً عن الموقع [www.sdc.com.jo]

²⁹¹ انظر: مجموعة باحثين، منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2003)، ص 354

²⁹² مركز إيداع الأوراق المالية، دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، نقلاً عن الموقع [www.sdc.com.jo]



المصالح الشخصية في منافسة الشركة الوقفية

قد تتحقق المصلحة الشخصية للمساهم من خلال منافسة الشركة الوقفية في تأسيس شركات لها أعمال مشتركة مع الشركة الوقفية، أو أن يكون عضواً في مجالس إدارات شركات منافسة للشركة الوقفية، فيؤثر هذا على سرية المعلومات، وقاعدة البيانات، والعملاء، والموظفين الأكفاء، والفرص الاستثمارية، فأقل ما يمكن أن يفعله هذا أن يتم تحويل جزء من عملاء الشركة الوقفية إلى شركة منافسة له فيها مصلحة. وقد تتحقق هذه المصالح الشخصية أيضاً من خلال الرشاوى من طرف ثالث خارجي، يريد الحصول على منفعة من الشركة الوقفية، فيكون للمساهم مدخلاً وباباً له فيها، فيسهل له ما يريد ضمن الصلاحيات المتاحة له، فيمضى له صفقات تجارية وهي في الأصل غير مخصصة له.

أ. الاستفادة من ريع الوقف النقدي للشركة

الأصل أن الريع المتدفق للشركة الوقفية يتم التعامل به كمثل الريع المتدفق من أي أصل وقفي، سواء أكان عقاراً وقفياً أو وقفاً منقولاً أو وقفاً نقدياً، فيجب أن يتم تجزئة هذا الريع ليشمل المصارف الرئيسية، بناءً على الفهم الشرعي الصحيح عن ريع الوقف،

وهو " فقه المال يصرف في الأهم ما منفعته أعظم"²⁹³، علماً أن ريع الشركة الوقفية الذي سينتم صرفه وإنفاقه يجب أن يتصف بأسس "المشروعية، الارتباط، الوسيطة، الاستفادة، الاستمرارية"²⁹⁴، وهي أسس تضبط صرف ريع الوقف على الجهات التالية، وهي:

أولاً] صيانة أصول الشركة. ويمكن أن ينظر لهذا المصرف باعتبار حاجة الشركة لتفعيل أصولها، سواء أكانت عقارية أو صناعية أو زراعية.. الخ، ويتم اقتطاع الريع للحفاظ على الأصل الوقفي، باعتبار " إن احتاج الوقف إلى نفقة أنفق عليه من حيث اشترط الواقف"²⁹⁵، وبعبارة الحنفية: "وتقطع الجهات للعمارة إن لم يخف ضرر بين"²⁹⁶. ويدخل بمصاريف الصيانة أيضاً، أجور المحامين ورسوم دعاوي لحفظ أصول الشركة الوقفية، لأن المتعارف عليه أن: "تسجيل كتاب الوقف من الوقف، وكذا إثبات وصيته من المال الموصي به، والظاهر أن ذلك له من نمائه إن كان، وإلا فمن الوقف نفسه"²⁹⁷.

ثانياً] المصاريف التشغيلية للشركة. وهذا يشمل الرواتب والميزانيات التشغيلية للشركة، وكل ما من شأنه أن يجعل عجلة الشركة قائمة ومتطورة، حتى ويدخل في هذا الحفلات والتسويق وبرامج العلاقات العامة، فهذا كله يعتبر من مصالح الشركة الوقفية، ما يستوجب على النظارة اقتطاع جزء من الريع لصالحها. ويدخل فيه هنا أيضاً رسوم النظارة، وهي مشمولة من ريع الوقف، وهي عادة ما تكون ما بين 8-10%، لا سيما في الأوقاف الخيرية، ولقد أجاز العلماء "أخذ الأجرة على الأعباس من الأعباس"²⁹⁸ وكما يقول القرطبي: "جرت العادة بأن العامل يأكل من ثمرة الوقف حتى لو اشترط الواقف أن العامل لا يأكل منه، يستقبح ذلك منه"²⁹⁹، وتكون الأجرة هي أجرة المثل، أو "يأكل ناظر الوقف من الوقف بمعروف"³⁰⁰، وغيرها من مصاريف الإدارة التنفيذية.



²⁹³ منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع، (الرباط، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2011)، ص198

²⁹⁴ المقصود بالارتباط، أن تكون هناك علاقة سببية بين النفقة والوقف، عبد الستار أبو غدة، حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، (الكويت، الأمانة العامة

للأوقاف، 1998)، 172

²⁹⁵ منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص335

²⁹⁶ حاشية ابن عابدين، 562/6

²⁹⁷ عبد الستار أبو غدة، حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، ص129

²⁹⁸ منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص284

²⁹⁹ ابن حجر، فتح الباري، 401/5

³⁰⁰ البهوتي، كشاف القناع، 2057/6، منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، ص304

ويدخل هناك مكافأة مجلس الإدارة أو النظارة، وقد حدد بعض القوانين مكافأة عضو مجلس الإدارة الشركة الوقفية بما لا يزيد عن [200] ألف ريال سعودي، وأن لا تقل مكافأة حضور الجلسة الواحدة عن ثلاثة آلاف ريال سعودي³⁰¹. ويدخل هنا أيضا الزكاة على الشركة الوقفية إذا كانت مصارف وريع الشركة يصب في مصرف معينة، فهنا تجب الزكاة، مع وجود اختلاف فقهي في المسألة³⁰².

ثالثاً] ويستفاد من ريع الشركة الوقفية أيضاً، الصرف على المستحقين مما تم الإشارة إليهم في حجية الشركة الوقفية، وبالنظام الأساسي، فيجب الصرف عليهم احتراماً لشروط الملاك الواقفين للشركة، فيتم الصرف عليهم من ريع الشركة، وبعبارة الحنفية: " .. إن احتاج، وإلا حفظه للاحتياج، ولا يقسمه بين مستحقي الوقف"³⁰³.

رابعاً] كما يحق للشركة الوقفية استقطاع جزء من ريعها النقدي لغرض الحوافز والمكافآت للعاملين فيها، وهذا يدخل ضمن التطوير الإداري وأعمال الجودة، خصوصاً في مجال الاستثمار وتنمية الأصول، وهذا من باب الجعل أو الجعيلة وهي ما يعطاه الإنسان على أمر يفعله، وبالعامل المؤسسي أن من يعمل عملاً معلوماً، فله فله كذا من المال، وهو ما يعبر عنه بالعمل المؤسسي بـ [Bonus]، كعلاوة ومكافأة أو زيادة للموظفين العاملين بالشركة، لغرض تحقيق أكبر قدر من الأرباح، فكلما أدرك الموظف أنه سيحقق نتائج مرضية للشركة الوقفية، سيحصل في المقابل - بعد الاحتساب والأجر - على مكافأة مادية أو زيادة براتبه، فلا مانع من هذا، بل قد يكون مطلوباً في ظل التنافس بين الشركات في الأرباح.

خامساً] يحق للشركة الوقفية أيضاً، استقطاع جزء من ريعها لغرض الاستثمار ورفع قيمة الأصول والأسهم، وقد تعرض لهذا الفقهاء قديماً، كما جاء عند الشافعية: " ويدخر من زائد غلة المسجد على ما يحتاج إليه ما يعمره بتقدير هدمه، ويشترى له بالباقي عقاراً ويقفه، لأنه أحفظ له لا بشيء من الموقوف على عمارته، لأن الوقف وقف عليها"³⁰⁴. وقد نبه مجمع الفقه الإسلامي إلى ضرورة استثمار الفائض من الريع في تنمية الأصل أو في تنمية الريع، وذلك بعد توزيع الريع على المستحقين وحسم النفقات والمخصصات، كما " يجوز استثمار الأموال المتجمعة من الريع التي تأخر صرفها، ويجوز استثمار المخصصات المتجمعة من الريع للصيانة وإعادة الإعمار ولغيرها من الأغراض المشروعة الأخرى"³⁰⁵.

سادساً] يمكن أن يتم استقطاع جزء من ريع الشركة أيضاً، احتياطياً لسد أي مصاريف لاحقة قد تتعرض لها الشركة، وهذا يعود لاجتهاد مجلس الإدارة، وهذا يأتي حفاظاً على استمرار الأصل الوقفي، فإذا كنا نستقطع جزءاً من الريع لضمان ترميم العقار

³⁰¹ انظر: خالد المهنا، الشركات الوقفية، ص 51

³⁰² انظر بتوسع: الموسوعة الفقهية، 172/44

³⁰³ التنسي، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 367/5

³⁰⁴ الشرييني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 392/2

³⁰⁵ انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي، قرار رقم [14.]. الدورة الـ15، عمان، 19/14 محرم 1425هـ، الموافق 11/6 مارس 2004م

الوقف، فيحق للشركة الوقفية استقطاع جزء من الربح لمعالجة الخسارة التي قد تلحق بالشركة = كما سيأتي في المبحث الثالث =. أي أن هذه الاستقطاعات المذكورة بالتفصيل لربح الشركة الوقفية لا تخرج عن الصرف للحفاظ على الأصل الوقفي، ثم الصرف على تطوير هذا الأصل وريعه، لغرض تعظيمه، وهذا مآل قول الفقهاء في عدم جواز بيع الوقف، إذ " لا يجوز بيعه حيث أمكن إعادته"³⁰⁶، ولن يعود إذ لم يكن هنالك ريع مناسب مقطوع منذ إنشاء الوقف لهذا الأمر.

وسلطة سوق الأوراق المالية لها الحق الكشف عن هذه المصاريف، وقد نص القانون بضرورة الكشف عن أي معلومة جوهرية وخاصة في التغيرات التي تطرأ على أي شركة، مثل موجودات الشركة، الالتزامات المترتبة على الشركة سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل وأي حجوزات على موجوداتها، أو هيكل رأس المال، أو التصنيف الائتماني للشركة إن وجد وأي تغيير يطرأ عليه، أو منتجات الشركة، وأخيراً التغيرات في ملكية أسهم الشركة التي تحدث تغييراً في السيطرة عليها³⁰⁷.



³⁰⁶ النسفي، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 367/5

³⁰⁷ انظر: هيئة الأوراق المالية، الأردن، تعليمات إفصاح الشركات المصدرة والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق لسنة 2004، المادة رقم [8]

ب. الاستفادة من الخدمات التي توفرها الشركة.

الخدمات والمشاريع والمنتجات التي تصدر عن الشركة الوقفية هي بالمحصلة يجب أن تكون بثمن وقيمة، وهي موجه للمستفيدين والعملاء، والريع المتحقق من هذا يجب أن يصب في تغطية مصاريف الشركة التشغيلية، والدفع للمستحقين³⁰⁸، لأن الأصل في الريع الوقفي أنه مملوك لصالح مستحقيه، وهذا حسب الحجية الوقفية المثبتة بالمحكمة الشرعية والقانون الأساسي للشركة. وعادتها، وقد اختلفوا في هذه المسألة إلى فريقين³¹⁰:

الفريق الأول: أنه يجوز أن يشترط الواقف الغلة لنفسه، ترغيباً للناس بالوقف، وهو قول الحنابلة والحنفية، واعتمد هذا الفريق على الأثر "إن في صدقة رسول الله ﷺ أن يأكل أهله منها بالمعروف غير المنكر"،³¹¹ وما نقل عن عمر بن الخطاب لما وقف أنه قال: "لا جناح على من وليها أن يأكل منها، أو يطعم صديقاً غير متمول فيه"³¹²، كذلك قاسوا لو أن الواقف حبس وقفاً عاماً كالمسجد والمقبرة، كان له حق الانتفاع به، وهكذا.

الفريق الثاني: يرى أنه لا يصح للواقف أن يشترط غلة الوقف على غيره لنفسه، وهذا الأصح من قول الشافعية، إذ لا يمكن أن تحبس العين عليه، ومنفعة العين مملوكة له، فلا يكون هناك معنى للوقف، فلو وقف على الفقراء، وشرط أن يأخذ معهم من ريع الوقف فلا يصح، لفساد الشرط، لكنهم استثنوا بعض الحالات كأن يقف على العلماء، والواقف يتصف بهذه الصفة، فله أن يستفيد من ريع الوقف باعتبار أنه لم يقصد نفسه بداية. ومثلهم المالكية، إذ قالوا لو اشترط الواقف أنه إن احتاج إلى الوقف باع فله بيعه، ولا بد من إثبات الحاجة والحلف عليها³¹³.

والذي يذهب إليه الباحث- والله أعلم- أن المساهم، سواء أكان عضواً بالجمعية العمومية أو بمجلس الإدارة أو حتى بالإدارة التنفيذية فله أن يستفيد من الخدمات التي تقدمها الشركة الوقفية، خصوصاً الأوقاف الخيرية تلك التي يتحقق فيها معنى المنفعة

³⁰⁸ انظر: منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع، ص 302

³⁰⁹ وقد تعرضت عدة قوانين لإبراز دور حقوق المساهمين، فحقوقهم الأساسية هي: "تثبت للمساهمين جميع الحقوق المتصلة بالسهم، وعلى وجه الخصوص الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي يتقرر توزيعها، والحق في الحصول على نصيب من موجودات الشركة عند التصفية، وحق حضور الجمعيات العمومية، والمشاركة في مداولتها والتصويت على قراراتها، وحق التصرف في الأسهم، وحق الاطلاع على التقارير والقوائم المالية للشركة، كما يكون لهم طلب الاطلاع على دفاتر الشركة ووثائقها بإذن من مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية طبقاً لما ينص عليه نظام الشركة". حقوق المساهمين، المادة رقم [12]. انظر: قرار وزاري رقم (518) لسنة 2009، ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي،

الإمارات، نقلاً عن الموقع [www.sca.gov.ae]

³¹⁰ ابن قدامة، المغني، 501/7، البهوتي، كشاف القناع، 2038/6، ابن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، 404/5، الموسوعة الفقهية، 144/44

³¹¹ الألباني 1429هـ، إرواء الغليل في تخريج أحاديث منار السبيل، إشراف: زهير الشاويش، (بيروت، المكتب الإسلامي، ط 2، 1405 هـ، 1985)، رقم الحديث 1591، 38/6، قارن مع: ابن

قدامة، المغني، 495/7، الموسوعة الفقهية، 144/44

³¹² ابن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، 399/5، كتاب الوصايا، باب الوقف كيف يكتب، الموسوعة الفقهية، 144/44

³¹³ الشرييني، مغني المحتاج، 380/2، الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 652/7

لا سيما في مجالات التعليم والصحة والثقافة وغيرها، كالمدارس والجامعات والمستشفيات والمكتبات وغيرها، فله أن يستفيد من هذه الخدمات التي تقدمها الشركة الوقفية، لأن المنتفع بها غير محدد، وهي مخصصة لعموم المنتفعين، لأنها هي كذلك. وقد أوصى قانون نظام الشركات غير الربحية في المملكة العربية السعودية في مادته الثامنة عشرة على هذا، إذ ورد: "ويحظر على الشركة غير الربحية توزيع أي من أرباحها بشكل مباشر أو غير مباشر على أي من الشركاء أو المساهمين أو الأعضاء أو أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين فيها، ما لم يكن مشمولاً بأهداف الشركة غير الربحية".

لكن لو كانت الشركة الوقفية تتبع للأوقاف الخيرية، ومصارفها تخص أناس معينين حسب النظام الأساسي للشركة، فهنا يجب أن تكون الاستفادة من خلال إجراءات ولوائح يتم اعتمادها من مجلس الإدارة والجمعية العمومية، لأنها تخص فئة محددة، وهؤلاء هم من يقرر بجواز الاستفادة من الخدمات المخصصة لهم لصالح عموم المساهمين بمجلس النظار أو الجمعية العمومية، علماً أنه قد يكون من المستحقين من هو عضواً بمجلس الإدارة أو الجمعية العمومية.

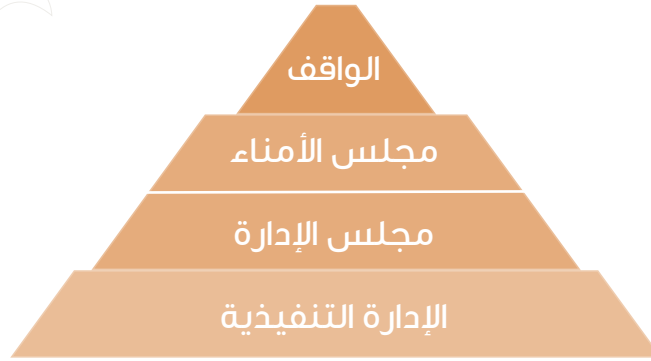


انظر: مشروع نظام الشركات غير الربحية، بتاريخ 1437هـ/2016م، وزارة التجارة والاستثمار، المملكة العربية السعودية، نقلاً عن موقع الوزارة [\[mci.gov.sa/LawsRegulation\]](http://mci.gov.sa/LawsRegulation).

رقم المادة (18)، 144.

المبحث الثاني: النظارة بالشركة الوقفية، وعلاقتها بمجلس الإدارة والجمعية العمومية

مع أن النظارة ليست من أركان الوقف، إلا أن موقعها أساسي ورئيسي في نظام الوقف، إذ بها يمكن أن ينجح الوقف أو يفشل ويندثر بناء على من يشرف عليه ويتولاه، قال البهوتي: " ووظيفة الناظر حفظ الوقف وعمارته وإيجارته وزرعه ومخاصمة فيه، وتحصيل ريعه . . والاجتهاد في تنميته وصرفه في جهاته من عمارة وإصلاح وإعطاء مستحق"³¹⁵.
ونظراً لخصوصية الشركة الوقفية، وتنوع أقسامها، وتباين مستوياتها الإدارية ما بين إدارة تنفيذية Executive Management، ومجلس إدارة Board of Directors، ومجلس أمناء Board of Trustees أو جمعية عمومية، وأخيراً الواقف نفسه، كما في الشكل التالي:



وعليه، فإن البحث في النظارة على الشركة الوقفية يستوجب منا تفرير البحث فيه إلى التالي:

أولاً: أوجوب التوافق على النظارة بين الشركاء

النظارة في اللغة مأخوذة من النظر، و"النون والطاء والراء أصلٌ يرجع فروعه إلى معنى واحد وهو تأمل الشيء ومعاينته"³¹⁶، واسم الفاعل منه الناظر، وهو من يتولى إدارة الأمور، والنظارة على الوقف تأتي بمعنى الولاية عليه، ولهذا تم إطلاق لفظ متولي الوقف³¹⁷. والأصل من وجود النظارة تحقيق مصلحة الوقف ورعايتها، والناظر ليس شرطاً أن يكون فرداً، وإنما الأحكم في واقعنا المعاصر أن تكون النظارة مؤسسية لا نظارة أفراد، لأن النظارة الآن يتمحور عملها في الأداء الإداري والمحاسبي والاستثماري، فكان الأصل أن يتم التوافق على هذه النظارة ما بين الشركاء بداية، ولهذا الأنسب أن تكون شكل النظارة للشركة الوقفية نظارة مؤسسية لا نظارة أفراد.

³¹⁵

البهوتي، كشف القناع، 2056/6

³¹⁶

ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، 444/5

³¹⁷

محمد الكبسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، (بغداد، وزارة الأوقاف، 1977)، 127/2، خالد الشعيب، النظارة على الوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط1، 2006)، ص57

ويعتبر هذا التوافق جزء من التعاقد ما بين الشركاء، وهي المحصلة مقبول إذا لم يخالف الشرع، كما يقول ابن عابدين: "إن شرائط الواقف معتبرة إذا لم تخالف الشرع"³¹⁸.

ثانياً: موقع النظارة في الشركة الوقفية

كما نعلم أن هناك مستويات إدارية في الشركة الوقفية، وهم على الأغلب: الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، مجلس الأمناء أو الجمعية العمومية، ثم مستوى الواقفون الشركاء الملاك للشركة الوقفية. طبعاً هناك من يدمج المستوى الثالث وهم مجلس الأمناء أو الجمعية العمومية بالمستوى الرابع وهم الملاك الواقفين، ولكن الأدق والأصعب أن يتم الفصل هكذا، لأنه حوكمياً يجب أن لا يكون للواقفين الملاك أي صلة وصل بإدارة الشركة الوقفية³¹⁹. والنظارة المعمول بها في واقع المعاصر تتمحور حول مجلس الإدارة، والبعض يسميه "مجلس النظارة"، خصوصاً في شركات وقفية قد تشمل عشرات الإدارات ومئات الأقسام، وآلاف الموظفين، فيصعب التحكم بهم كإدارة إشرافية، ومن هنا جاءت فكرة أن تكون النظارة في الأغلب الأعم قائمة في مجلس الإدارة، لتشرف على الإدارة التنفيذية.

ومجلس الإدارة مشكل بأعضاء سواء كانوا منتخبين من مجلس الأمناء أو الجمعية العمومية للشركة أو معينين من الواقفين مباشرة، يتولون الإشراف بشكل مشترك على أعمال الشركة الوقفية، ويتلقى المجلس النظارة غالباً توجيهاته من السلطة التي أعلى منه، فإن كان هناك مجلس أمناء، أو مباشرة تواصله يكون مع الملاك الواقفين للشركة، أو ما يعتبر عنه بالواقف. ويمكن رسم صورة مجلس الإدارة للشركة الوقفية بناء على السلطة التي تفرزه:

مجلس إدارة أو نظارة، يتم انتخابه من بين أعضاء الجمعية العمومية أو مجلس الأمناء، في هذه الحالة تكون سلطته خاضعة لمجلس الأمناء، وهم من يتولى التدقيق على أعماله، واستبدال أعضائه. وغالباً ما يكون هذه الصورة خاصة بالشركات الوقفية المساهمة، حيث المساهمين أكثر، وهم صورة لإفراز مجلس الإدارة.

وسلطة الجمعية العمومية لمجلس الإدارة بمثابة سلطة الواقف على الناظر، شريطة توفر نصابها القانوني، وانعقادها بشكل صحيح، ويكون لأعضائها التصويت على أعمال مجلس الإدارة، واجتماعات الجمعية أنواع، أبرزها³²⁰:

1. الجمعية العمومية العادية، وهي التي تختص بجميع المسائل والأمور التي تتعلق بالشركة فيما عدا قانونها.
2. الجمعية العمومية غير العادية، وهي التي تختص بقانون الشركة.
3. الجمعية العمومية التأسيسية، وهي التي تختص بالموافقة على تأسيس الشركة وانتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة، وتعيين مدققي حسابات الشركة.

³¹⁸ حاشية ابن عابدين، 343/4
³¹⁹ قارن مع: حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، (السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه، 2011)، ص50، حيمود المختار، الحكامة الإدارية، أسسها وعوائقها، (الرباط، ورشة الحكامة الإدارية والمواطنة، 16 مايو 2009)، ص94
³²⁰ فتحي زناكي، شركة المساهمة، ص263

مجلس إدارة أو نظارة، يتم تعيينه من قبل الملاك الواقفين، أصحاب الشركة الوقفية، فتكون سلطته خاضعة لهؤلاء الواقفين، ويتم محاسبتهم ومراجعة أعمالهم. وتكون هذه الصورة في الشركات الوقفية غير المساهمة، حيث أن عدد الواقفين محدود، فهم ملاك للشركة الوقفية، وهم من يختار أعضاء مجلس إدارته. فإذا تم فرز مجلس الإدارة، فهو يختص بتنظيم أعمال الشركة الوقفية من خلال وضع السياسات والأهداف العامة للشركة، ويعمل على ضمان توافر الموارد المالية الكافية، ويقر الميزانية المرفوعة إليه من الإدارة التنفيذية، ويعتمد المشاريع والمصاريف الكبيرة ضمن السياسات المالية التي يعتمدها.

٥ ثالثاً: النظارة على أصول الشركة الوقفية بين الجمعية العمومية

عرض السيوطي 911هـ القاعدة الثانية والثلاثون: وهي أن الولاية الخاصة أقوى من الولاية العامة، وتحدث عن أن ناظر الوقف يشبه الوصي من جهة كون ولايته ثابتة بالتفويض، " ويشبه الأب من جهة أنه ليس لغيره تسلط على عزله، والوصي يتسلط الموصي على عزله في حياته بعد التفويض بالرجوع عن الوصية. ومن جهة أنه يتصرف في مال الله تعالى، فالتفويض أصله أن يكون منه ولكنه أذن فيه للواقف، فهي ولاية شرعية..."³²¹.

وهذا القاعدة استدلالها واضح من أن الولاية العامة قائمة، كما في حديث "السلطان ولي من لا ولي له"³²²، فالولاية العامة قائمة³²³، ولكنها لن تكون موجودة مع وجود الولاية الخاصة ولا تأثير لها، وإن تصرف الولي العام عند وجود الولي الخاص تصرف غير نافذ، كما هو الحال مع متولي الوقف، ووصي اليتيم، وولي الصغير، أصحاب الولاية الخاصة، وولاية القاضي ثم ولاية الحاكم بالنسبة إليهم عامة. وعلى هذا الأساس، كانت ولاية الناظر أقوى من ولاية القاضي والحاكم فيما يخص الوقف، فهو المفوض الأول سواء أكان بالتعيين من الواقف مباشرة، أو من الجمعية العمومية بالانتخاب، وهذا ما أشار إليه ابن عابدين عندما ذكر أن " ليس للقاضي أن يقرر وظيفة في الوقف بغير شرط الواقف"³²⁴، وأن تصرفه بالأوقاف " مقيد بالمصلحة لا أنه يتصرف كيف شاء"³²⁵. ومثله قال الحنابلة: " فللسلطان أو نائبه المفوض إليه التصرف في ذلك، ... ولا ريبه في صحة تصرف هذا الناظر المنسوب وكيلاً عن له ولاية التصرف، وهذا الاتجاه في غاية اللطف"³²⁶.

وعلى ها الأساس يمكن تقسيم النظارة باعتبار الصفة التي تثبت بها النظارة، فهناك نظارة أصيلة ونظارة مستفادة، فالنظارة الأصلية هي التي تثبت للشخص ابتداء من غير أن يستفيدها من الآخر، والنظارة المستفادة أو الفرعية هي التي تثبت للشخص

³²¹ السيوطي، الأشباه والنظائر، القاعدة 32، الولاية الخاصة أقوى من الولاية العامة، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1983)، ص 155

³²² ابن حجر، فتح الباري شرح صحيح البخاري، كتاب النكاح، باب السلطان ولي، رقم الحديث [5135]، 191/9

³²³ المرادوي، الإنصاف في معرفة الراجح 59/7

³²⁴ حاشية ابن عابدين، 652/6

³²⁵ النسفي، البحر الرائق، 379/5، قارن مع: حاشية الدسوقي، 475/5، الرحيباني، مطالب أولي النهى، 320/4

³²⁶ الرحيباني، مطالب أولي النهى، 332/4

بواسطة شخص آخر³²⁷.

ومن هذا المنطلق يمكننا أن نكشف عن موقع النظارة ما بين الجمعية العمومية للشركة الوقفية ومجلس إدارتها، فمجلس الإدارة للشركة الوقفية عبارة عن هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين من الأعضاء المساهمين بالجمعية العمومية أو معينين من الواقفين مباشرة يتولون الإشراف ووضع السياسات والمراقبة على أعمال الشركة، ولا يتدخلون عادة في الإدارة التنفيذية.

أما الجمعية العمومية لا سيما في الشركات المساهمة، فهي السلطة العليا لمجلس الإدارة، وتتكون عادة من المساهمين الذين يفرزون أعضاء مجلس الإدارة للشركة الوقفية، وغالبا ما يكون عمل هذه الجمعية العمومية إقرار النظام الأساسي للجمعية وتعديلاته، وانتخاب الهيئة الإدارية ولجنة الرقابة والتفتيش من بين أعضائها بطريقة الاقتراع السري المباشر أو التزكية، ومناقشة التقرير العام المقدم من مجلس الإدارة، والنظر في الحساب الختامي وتقرير لجنة الرقابة والتفتيش، ومناقشة الموازنة والخطة السنوية لأعمال الشركة، ويقح لها أيضا بناء على توصية مجلس الإدارة إصدار أسهم لغرض لزيادة رأس المال³²⁸، وسحب الثقة من المجلس أو أحد أعضائه أو لجنة الرقابة، والمصادقة على حل وتصفية الشركة الوقفية، وتحديد الجهة التي تؤول إليها أموالها وممتلكاتها وفقا لأحكام القانون.

باختصار فإن الجمعية العمومية تعني اجتماع يحضره ملاك الأسهم الوقفية، ومجلس الإدارة عبارة عن هيئة مفوضة من الجمعية العمومية لإدارة الشركة، ويتم اختيار أعضاء المجلس إما بالنسبة لحصص الشركاء، أو بانتخاب أعضائه، ضمن دستور الشركة أو لائحته الداخلية.



³²⁷ الشرييني، مغني المحتاج 393/2، خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 77

³²⁸ أحمد محرز، تمويل أسهم العمال في الشركات، ص 77

وعلى هذا، فإن مجلس الإدارة هو المفوض بالأعمال، وهو من يختار الإدارة التنفيذية للأعمال التشغيلية للشركة الوقفية، وهو محاسب بالدرجة الأولى من قبل الجمعية العمومية [ملاك الأسهم الوقفية]، وهو من يضع السياسات والميزانيات ويتابع تنفيذها، بالتالي فهو الناظر الأساسي الأصيل، وهذا ما يفسر لنا تسمية العديد من مؤسسات الأوقاف بمجلس إدارتها بـ "مجلس النظارة". وكان الفقهاء قديماً يذكرون أن من صلاحيات الناظر "التقرير في الوظائف"³²⁹، فهو المخول الأول عن حال الوقف، وهو المحاسب عليه.

أما الجمعية العمومية، فهي تقارب معنى القاضي على الأوقاف، فهي تراقب وتتنظر وتناقش، وإذا وقعت أخطاء قد تعرض الشركة الوقفية لخسائر أو أزمات، فهي ملزمة أن تمارس صلاحياتها بحكم القانون واللائحة الداخلية، فتعزل أعضاء من مجلس الإدارة، أو لجان المراقبة، وهكذا، فدورها هو عبارة عن دور الناظر الفرعي، كما هو حال القاضي عندما تأتيه أوراق وقف وقعت فيه تجاوزات، فهنا يمارس دوره كناظر، كما جاء في الفقه الشافعي: "فالنظر للقاضي على المذهب"³³⁰. وبناء على ذلك تكون نظارة الجمعية العمومية نظارة "إشرافية"³³¹. بناء على توصيف الفقهاء أن الواقف له "عزل من ولاه، ونصب غيره، [باعتبار أن الناظر قائم مقام الواقف]"³³².

وعليه، تكون النظارة الأصيلة لمجلس الإدارة، ويفوض من يراه مناسباً للإدارة التنفيذية، وتكون نظارة الجمعية العمومية نظارة فرعية، بناء على القاعدة الشرعية، الولاية الخاصة أولى وأقوى من الولاية العامة. لكن يذهب البعض³³³، أن ولاية الدولة والقضاء هي ولاية عامة للأوقاف عموماً، لكن فيما يخص الشركات الوقفية تكون ولايتها منطوية تحت الوزارة التي تشرف على الشركات وقوانينها، سواء أكانت وزارة التجارة والصناعة أو حسب ما يوصفها القانون، أو حتى تحت سلطة سوق الأوراق المالية، والتي في النهاية ترجع هذه السلطات للدولة، فيمكن تسميتها بالنظارة العامة. كما يلحظ هنا أن النظارة الخاصة هي التي تكون على جزئية خاصة من أجزاء الوقف، كاستثمار الأصل، أو صيانتها، أو إدارة موارده المالية أو البشرية، لكن بالمحصلة نرى أن هذا التقسيم أقرب ما يكون للتقسيم الأول، وأن النظارة الخاصة التابعة لمجلس الإدارة هي الأولى من باقي النظارات، وإن كانت هذه النظارة لا تلغي أي سلطة للقضاء أو الوقف عليها، "ولا نظر لحاكم مع ناظر خاص، لكن له النظر العام فيعترض عليه إن فعل ما لا يسوغ"³³⁴.

³²⁹ ابن مفلح، الفروع، 348/7، البهوتي، كشف القناع، 2057/6

³³⁰ حاشيتا قليوبي وعميرة، 109/3

³³¹ قارن مع: الشعيب، النظارة على الوقف، ص 77، قارن مهام واختصاص الجمعية العمومية، عبد الحميد الشواربي، الشركات التجارية، ص 139

³³² البشريبي، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 394/2

³³³ انظر: خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 70

³³⁴ خالد الشعيب، النظارة على الوقف، ص 71

رابعاً: علاقة الشركة الوقفية بقانون الشركات العام وقانون

أغلب الدول تتيح عمل التجارة والاستثمار للمواطنين من خلال نظام الشركات³³⁵، ولكن بدأت تتجه بعض القوانين، - لا سيما في الدول الغربية³³⁶، ثم تم تقنينها في بعض الدول الإسلامية - نحو تعزيز مفهوم المؤسسات أو المنظمات غير الربحية، Nonprofit Organizations حتى صارت ظاهرة قائمة في المجتمعات الإسلامية، وصارت تتجه العديد من الوقفيات للمسلمين في الدول الغربية لإنشاء وترخيص منظمات أو مؤسسات غير ربحية لتقوم مقام المؤسسة الوقفية، نظراً لغياب تشريع الأوقاف عند الدول غير الإسلامية.

وملامح المنظمات غير الربحية هو عدم تحقيق أرباح لمؤسسيها أو لأصحابها، لكن يسمح لها تنمية مواردها الذاتية بكل الطرق المتاحة، وهذه المنظمات بالحقيقة لا تملك رأس مال أو أسهم مدرجة في السوق المالي مثل الشركات التجارية، ويحق لها تلقي التبرعات والهبات والمساعدات من الأفراد أو المؤسسات أو حتى الحكومات، ويتم إعفاؤها من الضرائب³³⁷.

بل ونظراً لوجه الاشتراك الكبير بين خصوصية الشركة الوقفية والشركات غير الربحية، تم سريان العديد من بنود الشركات غير الربحية على مسودة الشركة الوقفية عند واضعي قانون الشركة الوقفية³³⁸.

لكن مع تطور التشريعات، بدأت العديد من هذه المنظمات تنشئ لها شركات تكون لها ذراعاً تجارياً ضاربا في السوق المالي، وأخذت هذه الشركة الصورة القانونية وهي الشركة غير الربحية Non-profit Company، وهي " شركة لا تهدف إلى تحقيق ربح يعود على الشركاء أو المساهمين فيها"³³⁹، وهذا المعنى ينطبق على واقع الشركة الوقفية، حيث أن الأخيرة لا تباشر الربح لغرض الصرف على المساهمين فيها، بل للصرف على المستحقين.

وهذا ما أشار إليه القانون السعودي عندما أشار بوضوح إلى هذا فقال: "تسري على الأوقاف عند تأسيسها لشركات غير ربحية أحكام المادة الخامسة والمادة الرابعة عشرة والمادة التاسعة عشرة من النظام استثناء من النصوص الواردة في نظام المرافعات الشرعية"³⁴⁰.

³³⁵ قانون الشركات المملكة الأردنية الهاشمية، رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، المنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم (4556) المؤقت بتاريخ 2002/7/16 نقلًا من [kantakji.com/med] قارن مع القانون الماليزي:

LAW OF MALAYSIA, ACT 125, COMPANIES ACT 1965 (REVISED - 1973), Incorporating latest amendment, Act A1299 /2007, See: (www.ssm.com.my)

³³⁶ Report of the Committee on Accounting Practice of Not-for-Profit Organizations, The Accounting Review, Vol. 46, Committee Reports: Supplement to Volume XLVI of The Accounting Review (1971), pp. 81-163, Published by: American Accounting Association, See (www.jstor.org), **Law of Nonprofit Organizations**, fall 2005. See site (www.law.nyu.edu).

³³⁷ قارن مع: عبد الستار أبو غدة، حسين شحاته، **الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف**، 148

³³⁸ مشروع نظام الشركات الوقفية، 1437هـ/2015م، المملكة العربية السعودية، قم المادة [12]

³³⁹ انظر: مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة [1]، قارن مع: نظام الشركات غير الربحية رقم (73) لسنة 2010. كما ورد ضمن الجريدة الرسمية الأردن، الثلاثاء 8 محرم

سنة 1432 هـ الموافق 14 كانون اول سنة 2010 م، رقم العدد (5071)، نقلًا عن الموقع [ccd.gov.jo]

³⁴⁰ مشروع نظام الشركات غير الربحية، المملكة العربية السعودية، رقم المادة (27)

كما أوجب القانون السعودي " أن يقترن اسم الشركة غير الربحية بما ينبئ عن أنها غير ربحية، ويكون المديرون أو مجلس الإدارة بحسب الحال مسئولين شخصياً، وبالتزامن عن التزامات الشركة غير الربحية عند عدم وصفها بعبارة (غير ربحية)، أو عدم بيان مقدار رأس المال إلى جانب اسمها"³⁴¹.

ويلحظ كذلك أن الشركة الوقفية تتوافق مع مفهوم الشركة غير الربحية، حيث أن يمكن لها أن تتلقى مقابل مادي نظير خدماتها أو مشاريعها أو منتوجاتها، فقط نصت المادة السابعة عشرة بخصوص الشركة غير الربحية أن لها " أن تحصل على مقابل نقدي أو عيني مقابل أعمالها ومنتجاتها وخدماتها، وأن تحقق أرباحاً تنفقها على أهدافها"³⁴².

والهدف من هذا كله، هو تحقيق الاستدامة المالية للشركة الوقفية، وهذا بذاته مقصد أساسي لإنشاء الوقف أو ما يمكن أن نسميه بالشركة غير الربحية، وقد تنبه القانون السعودي لهذا، فأشار إلى أن كون الشركة غير ربحية لا يعني عدم حصولها على مقابل لقاء ما تقدمه من أنشطة وخدمات، بل تستهدف تحقيق الربح، ويكون لها الحق في الحصول على عوائد وإيرادات، سواء كانت نقدية أو عينية مقابل خدماتها وأنشطتها التجارية التي تزاولها، إلا أن ربحها هذا يوجه إلى تحقيق أهدافها ولا توزعه على الشركاء، ويتفق هذا الحكم مع الممارسات الدولية المتقدمة في هذا المجال، كالنظام الكندي وعدد من الولايات الأمريكية، لما لذلك من أثر في تحقيق الاستدامة المالية لهذا النوع من الشركات³⁴³.



³⁴¹ انظر: مشروع نظام الشركات غير الربحية، المملكة العربية السعودية، رقم المادة (4)

³⁴² مشروع نظام الشركات غير الربحية، المملكة العربية السعودية، رقم المادة (17)

³⁴³ مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة (17)، قارن مع: Law of Nonprofit Organizations, See Trusts, N.3, and Public Benefit Corporation, N.4.

والشركة الوقفية هي مطالبة بتعزيز أرباحها لغرض استدامة أصولها وريعتها المالي، وهذا متحقق في واقع الشركة غير الربحية، إذ للشركة غير الربحية أن تخصص جزءاً من أرباحها لتنمية استثماراتها، والتوسع في أعمالها بما لا يتجاوز النسبة التي تحددها اللائحة.

فقد نصت المادة التاسعة عشرة على جواز "إصدار صكوك قابلة للتداول لتمويل أعمالها وأنشطتها، مع مراعاة الأحكام الشرعية للديون عند إصدار أدوات الدين وتداولها". وهذا يتطلب أن يتم إخضاع الوحدات الوقفية لمعايير المحاسبة الخاصة بالمؤسسات غير الربحية، وليس بالشركات الاقتصادية.

والشركة الوقفية هي مطالبة بتعزيز أرباحها لغرض استدامة أصولها وريعتها المالي، وهذا متحقق في واقع الشركة غير الربحية، إذ للشركة غير الربحية أن تخصص جزءاً من أرباحها لتنمية استثماراتها، والتوسع في أعمالها بما لا يتجاوز النسبة التي تحددها اللائحة. فقد نصت المادة التاسعة عشرة على جواز "إصدار صكوك قابلة للتداول لتمويل أعمالها وأنشطتها، مع مراعاة الأحكام الشرعية للديون عند إصدار أدوات الدين وتداولها"³⁴⁴. وهذا يتطلب أن يتم إخضاع الوحدات الوقفية لمعايير المحاسبة الخاصة بالمؤسسات غير الربحية، وليس بالشركات الاقتصادية.

٥ المبحث الثالث: المعالجة المحاسبية لأصول الشركة بين الاستبدال والتصفية

قد يكون أحد أسباب انقضاء الشركة هلاك مالها³⁴⁵، وهذا ما يستدعي المعالجة الحسابية لواقع الشركة الوقفية المالي، فيجب أن نفهم أن هناك أصول وقفية لها، أو ما يعبر عنه في لغة الشركات بـ "رأس المال" الوقفي، واستثمارات وتدفقات مالية ناتجة عن هذه الأصول أو رأس المال. وقد أشار الفقهاء قديماً إلى ضرورة المحاسبات للأصول الوقفية، فالحنفية يرون أن "مشروعية المحاسبات للنظار إنما هي ليعرف القاضي الخائن من الأمين.. وقد شاهدنا فيها من الفساد للأوقاف كثيراً بحيث يقدم كلفة المحاسبة على العمارة والمستحقين"³⁴⁶.

فالأصل أن كل ما تملكه الشركة الوقفية من أصول وممتلكات وموجودات هي في النهاية مخصصة لصالح المصرف الوقفي المعتمد في الحجية الوقفية، وهذه الأصول يتعامل معها بناء على هذا المستند، وغالباً ما تكون هذه أصول الشركة الوقفية³⁴⁷: أعيان، كمباني وسيارات وأجهزة وبضائع، وغيرها.

نقود، في حسابات الشركة البنكية أو صناديقها، والنقد هنا هو الأصل الوقفي، فإذا استثمر المال النقدي الموقوف في أعيان كأن يشتري الناظر به عقاراً أو يستصنع به مصنوعاً، "فإن تلك الأصول والأعيان لا تكون وفقاً بعينها مكان النقد، بل يجوز بيعها لاستمرار الاستثمار، ويكون الوقف هو أصل المبلغ النقدي"³⁴⁸.

³⁴⁴ انظر: مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة (19)

³⁴⁵ عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، 346/1

³⁴⁶ انظر: مشروع نظام الشركات غير الربحية، المملكة العربية السعودية، رقم المادة (4)

³⁴⁷ مشروع نظام الشركات غير الربحية، المملكة العربية السعودية، رقم المادة (17)

³⁴⁸ مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة (17)، قارن مع قانون المنظمات غير الربحية، See Trusts, N.3, and Public Beneficence

. ديون لها مستحقة في ذمة آخرين، جراء بيع سلع لها.

. أصول مادية لها لدى الآخرين، مثل حصص جزئية في شركات أخرى، أو أصول معنوية مثل حقوق الاسم التجاري أو حقوق التأليف والابتكار.

وهذا ما يجعلنا نؤكد من أن الشخصية الاعتبارية للشركة الوقفية مهمة جدا في الكشف عن واقع الأصول والاستثمارات التي تملكها الشركة، فالشركاء نصيبهم في الشركة يتحدد بحجم ما يملكونه من أسهم فقط، وأما باقي موجودات الشركة من حقوق مادية ومعنوية فهي ملك للشخصية الاعتبارية للشركة، وهذا ما يتضح عندما تقوم بتصفية الشركة، إذ نرغب بجعل " موجودات الشركة صالحة للقسمة بين الشركاء... فالتصفية عملية تتوسط بين حل الشركة وقسمتها"³⁴⁹.

وهنا يجب التفريق بين مصلحة المساهم ومصلحة الشركة الوقفية، فمصلحة المساهم هي مصلحة خاصة، ومصلحة الشركة الوقفية هي مصلحة عامة، وإذا وقع التعارض بينهما، يتم تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، مثال ذلك لو رفض المساهم في الشركة الوقفية بيع أو استبدال أسهمه، وكانت المصلحة العامة تقتضي بيع أصول وأسهم الشركة الوقفية كلها، فيخير المساهم ما بين إبقاء أسهمه بالشركة الوقفية أو الانصياع لقرار مجلس الإدارة باستبدال الأصول الوقفية، لأن مصلحة الشركة تقتضي هذا، كما يقول علماء الحنابلة " نصب من يقوم بمصلحته"³⁵⁰، فالوقف يدور مع المصلحة حيث كانت.



³⁴⁹ عبد الحميد الشواربي، الشركات التجارية شركات الأشخاص والأموال، ص44
³⁵⁰ البهوتي، كشاف القناع، 2057/6

أولاً: تطبيق الأصول المحاسبية على موجودات الشركة الوقفية ومطلوباتها

لقد تناول المختصون الأسس المحاسبية للأوقاف، وتعرضوا للوحدة الوقفية، وأسس المحاسبة لديها، وعلاقة هذا بالعمليات المحاسبية التي تقع لنظام الوقف، كالإثبات والقياس والعرض والإفصاح³⁵¹، وهل تتم المحاسبة على نفقات ترميم وصيانة أعيان الوقف، وكذلك الأمر على إهلاك واستبدال أعيان الوقف، وبعد هذا كله، يتم التنظيم المحاسبي وبيان القوائم والتقارير المالية للوقف من خلال الدفاتر والسجلات المحاسبية والحسابات الختامية، وبيان الميزانية العامة للوقف. والذي يهمننا هنا كيفية حساب الأصول المحاسبية لأصول وأسهم الشركة الوقفية، فالسهم الوقفي لا يحتاج عموماً ما يحتاجه عين العقار الموقوف من مخصص إستهلاك لغرض الإحلال، إلا إذا كان الشركة الوقفية قائمة على العقار، فهنا يجب اقتطاع جزء من ريعها السنوي لهذا المخصص.

1. ضبط الوحدة الوقفية في الشركة الوقفية

الوحدة الوقفية هي عبارة عن رأس المال والأرباح والخدمات والمنافع التي تقدمها الشركة الوقفية، باعتبار قائمة في شركة غير ربحية، فهي وإن كانت تسعى للربح، فإن الربح هنا مخصص للمستحقين وليس لأعضاء مجلس الإدارة أو النظارة. وهنا تختلف الوحدة الوقفية عن الوحدة الاقتصادية كما في الجدول التالي³⁵² :

الوحدة الاقتصادية	الوحدة الوقفية	الوحدة الوقفية
تعظيم الربح	تقديم النفع الخيري	(1) الغاية الأساسية من الإنشاء
يتم الصرف بناء دراسات جدوى	تقوم بناء على شرط الواقف	(2) النفقة والعائد المادي
الإدارة التنفيذية بناء على موافقة مجلس الإدارة أو الملاك في شركة الأفراد.	الناظر بناء على تعيين الناظر أو القاضي.	(3) الإدارة
الموازنة بين الإيرادات والنفقات لتحديد مقدار الربح.	تحديد الفائض بعد خصم النفقات والصيانة.	(4) النشاط المالي

³⁵¹ عز الدين تهامي، حوكمة المؤسسات الوقفية، (القاهرة، الندوة الدولية في التمويل الإسلامي، جامعة الأزهر، 23-24 أبريل 2012م)، ص 28
³⁵² قارن مع: عبد الستار أبو غدة، حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، 147

وهذا يجعلنا نطبق الأسس المحاسبية للشركة الوقفية من خلال الوحدات غير الهادفة للربح الخاصة بالأنشطة ذات الطابع الخيري أو الوقفي، باعتبار أن الشركة الوقفية أقرب ما تكون للشركات غير الربحية. ولكن قد يفرق البعض بين الأصول الوقفية الثابتة، لا سيما تلك التي تعود لمؤسسة الوقف، وبين أصول الشركة الوقفية التي تدرج أسهمها في السوق المالي، فالأول يتم التعامل معه على أساس الوحدات غير الهادفة للربح، والثانية يتم التعامل معها على أساس الوحدات التجارية، وهذا التفسير مقبول، لا سيما وأن البعض من مؤسسات الأوقاف من يفعل هذا تجنباً لقضايا الإعفاء من الضرائب³⁵³.

2. أسس ضبط أصول وموجودات الشركة الوقفية

بعدما فرقنا بين الوحدة الوقفية والوحدة الاقتصادية، بناء على أن الشركة الوقفية تقارن نظام الشركات غير الربحية، يمكن أن نضع أسس لضبط أصولها وموجوداتها بناء على ما تقدم، ومن خلال أيضاً مستندات الشركة الوقفية وبياناتها المالية، والسجلات والدفاتر المحاسبية، ودليل الحسابات، والقوائم والتقارير المالية التي تخصها، وهي بالمجمل تعين على ضبط هذه الموجودات بالأسس التالية، وهي³⁵⁴:



³⁵³ حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، 150

³⁵⁴ حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، 158، قارن مع: منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع، ص 238

أولاً: استقلال الذمة المالية للشركة الوقفية. إذ بعد أن تنشأ الحجية الوقفية، ثم نضع عقد التأسيس والنظام الأساسي لها، يترسم لنا الشخصية الاعتبارية للشركة الوقفية، فلا علاقة للواقفين أو مجلس الإدارة بالذمة المالية للشركة، فهي مستقلة عنهم.

ثانياً: تحقق صفة التأييد في الشركة الوقفية. فهي تأسست لتبقى لا لكي يتم تصفيتهما في الأحوال العادية، وبالتالي هي لا تخضع لفكرة الوقف المؤقت ابتداءً، فتكون محاسبة أصولها وموجوداتها على أنها مستمرة ومؤبدة لا مؤقتة، مع العلم أنها قد تصفى لاحقاً في شروط غير اعتيادية.

ثالثاً: ضبط الفترة المالية للشركة الوقفية. بناء على النقطة السابقة، وهو التأييد، فسيتم تقسيم موجودات الشركة الوقفية لأجل طويل بناء على أنها سوف تخدم وتستمر إلى فترات زمنية، ما يكشف لنا الفائض والنفقات والمصاريف، وهذا يعين في رسم الخطة الاستثمارية للشركة الوقفية.

رابعاً: ضبط سجلات معاملات الشركة الوقفية. فتكون المحاسبة لمعاملات الشركة من موارد وإيرادات ونفقات ومصارف كما هو مثبت في سجلات الشركة، مشفوعاً بالمستندات والوثائق.

خامساً: ضبط الإيرادات التي تحصلها الشركة الوقفية. فالشركة الوقفية التي تحقق إيرادات، وتبيع وتشتري، فهنا يمكن ضبط الإيرادات والكشف عن تطور موجودات الشركة.

سادساً: مراجعة القياس النقدي والعيني لمعاملات الشركة الوقفية. الدفاتر المالية تكشف عن الوحدات المالية النقدية للسلع والمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة الوقفية، فهذه الموجودات هي صورة حقيقة لما تملكه الشركة الوقفية، على الرغم من صعوبات قياس بعض المنتجات المعنونة الشركة الوقفية، مثل تقديم الاستشارات الوقفية.

سابعاً: كلفة الموجودات وقت شراء الشركة الوقفية لها. وهذه من الصور التي يمكن أن تضبط موجودات الشركة حال معرفة قيمة تاريخ الشراء، فيتم معرفة هذا وقت تقويم الميزانية.

ثامناً: المقارنة بين الإيرادات والنفقات. وهذا الأساس يؤدي للكشف على الفائض الصافي للمستحقين من خدمات الشركة، ومنه يمكن الكشف عن العجز الذي قد يلحق بالشركة الوقفية.

تاسعاً: الإفصاح³⁵⁵، وهو أساس محاسبي متعبر، إذ يعمد مجلس النظارة أو قسم التدقيق للإفصاح في كل فترة زمنية مناسبة للكشف عن النتائج المالية، وهذه النتائج تكشف عن الموارد الثابتة، الموارد المنقولة، أو شهادات الاستثمار، والمنافع والخدمات التي تقدمها الشركة، وهذا الأساس ليس فقط يضبط الموجودات باستمرار في الشركة الوقفية، ولكنه يساعد أيضاً في رسم الصورة الاستثمارية الصحيحة للشركة الوقفية.

والإفصاح يؤكد أنه: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة

³⁵⁵ أسس الإفصاح، هي: المنفعة، الوضوح، الشمولية، الملاءمة، التوثيق، حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، 174

الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركة³⁵⁶.
وحسب قانون الشركات، يجوز الإفصاح، بمقتضى تعليمات يصدرها الوزير، عن أي بيانات أو معلومات لدى الدائرة لا تتعلق بحسابات الشركة وبياناتها المالية³⁵⁷.

وحسب المواد (84)، (85)، (86) من قانون الشركات الأردني، يتم وضع مجلس الرقابة، من ثلاثة أعضاء على الأقل يتولى الشركاء المساهمون انتخابهم من بينهم سنويا لمدة سنة واحدة، وله مهام هذا المجلس من أبرزها مراقبة سير أعمال الشركة، والاطلاع على قيود الشركة وسجلاتها وعقودها، وجرد أموالها وموجوداتها، ودعوة الهيئة العامة للشركة إلى اجتماع غير عادي إذا تبين له أن مخالفات ارتكبت في إدارة الشركة، ويجب عرضها على الهيئة العامة، وعلى المجلس أيضا أن يقدم للمساهمين في الشركة في نهاية كل سنة مالية تقريراً عن أعمال الرقابة التي قام بها ونتائجها، ويعرض هذا التقرير على الهيئة العامة للشركة في اجتماعها السنوي العادي، وترسل نسخة منه إلى المراقب³⁵⁸.
وبالمحصلة، فإن هذه الأسس = التي أشرنا إليها = التي تضبط أصول الشركة الوقفية، كما هي محددة في الرسم التالي:



انظر: محمد العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، (المغرب، ملتقى حوكمة الخزانة العامة، يوليو 2007)، ص30، بعض يستخدم الإفصاح ويقصد بها ما نقصده بالشفافية، وهو: "إيضاح وتفسير نتائج أنشطة المنظمات المالية، ومركزها المالي إلى الأطراف المتعاملة أو أية جهات يعينها الأمر، وبصورة لا يشوبها الغش أو إخفاء أية بيانات أو معلومات لها

ضرورة". انظر: مجيد الشرع، المحاسبية في المنظمات المالية، المصارف الإسلامية، (عمان، إثراء للنشر، ط1، 2008)، ص57

³⁵⁷ قانون الشركات المملكة الأردنية الهاشمية، رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، المادة رقم [6]

³⁵⁸ بتصرف: قانون الشركات المملكة الأردنية الهاشمية، رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، المواد التالية: (84)، (85)، (86)

ثانياً: معالجة الخسارة في أصول الشركة الوقفية.

الأصل المتعارف عليه عند الفقهاء أن الوقف هو نظام تمويني، فالأصل فيه التنمية والنماء، ولا يحدث هذا إلا بالضبط والحساب، ولهذا أوصى الفقهاء بضرورة أن يكون لولي الأمر " ديواناً مستوفياً لحساب أموال الأوقاف عند المصلحة"³⁵⁹، ولكن ومع هذا قد تقع الخسارة أو الخسائر في أصول الشركة الوقفية.

والخسارة لها معاني في تطبيقاتها على واقع الشركة الوقفية، فقد تأتي بمعنى النقص، أو الهلاك، أو الغبن، لكن تحديدها هو: "النقصان في رأس المال أثناء الاستثمار في الأنشطة المشروعة، وذلك إذا نقصت الإيرادات عن التكاليف"³⁶⁰، لكن معالجة الخسارة في أصول الشركة الوقفية أمر لازم، حيث أن نسبة المخاطرة في السوق المالي أكبر منها بكثير عن واقع استثمار الأصول الوقفية العادية، سواء أكانت عقارية أو منقولة، فإذا كان الفقهاء تكلموا قديماً عن أهمية التنبه لهذا في باب الأوقاف العقارية والمنقولة، فكيف يكون الأمر في واقع أسهم الشركات الوقفية وتقلبات الأسواق المالية. وقياس موارد الشركة الوقفية حسابياً، ومعالجة الخسارة فيها تعتمد على ماهية هذه الموجودات، فإذا كانت الموجودات مادية فحسابها يتم من خلال القيمة الحاضرة لها عند الشراء الشركة لها، ويتم تقويمها عند الحول، وإذا كانت الموجودات معنوية، فيتم حسابها بناء على قيمة المثل، وبمشورة أهل الاختصاص والخبرة.



³⁵⁹ البيهوتي، كشف القناع، 2064/6

³⁶⁰ انظر: أحمد كليب، الخسارة مفهومها ومعايير احتسابها وتطبيقاتها في الفقه الإسلامي، (الأردن، دار النفائس، ط1، 2010)، ص21، ص34

علما أنه ليس بالضرورة أن يكون السهم هو نقد، بل السهم يعكس صورة ملكية صاحبه في ماهية الشركة الوقفية، فإن كانت الشركة الوقفية هي شركة عقارية، فإن السهم يماثل قيمة العقار القائم، ولكن درجت العادة على أن السهم يتم تقييمه بناء على واقع الأسهم بالسوق المالي، وعليه يمكن توصيف الخسارة التي يمكن أن تصيب أصل الشركة الوقفية بما يلي:

انخفاض قيمة الأسهم، بحيث يكون السهم عند وقفه وتحبيسه يصل إلى [10] دينار، ومع مرور الوقت تنخفض قيمة السهم مثلا إلى [7] دنانير، ففي هذه الحالة خسر الوقف من كل سهم ما يقارب [3] دنانير. فكيف يمكن معالجة هذه الخسارة، علما أن الخسارة لم تكن متعمدة من قبل مجلس النظارة، أو الإدارة التنفيذية للشركة، وإنما هي تقلبات أسعار، فهل يقع الضمان؟.

هذه المسألة قد تحدث في واقع سوق الأوراق المالية، وهو أمر طبيعي جدا، وهنا يكون الاجتهاد قائما على التالي: حجز جزء من الأرباح التي قد تطرأ على سعر السهم خشية انخفاضه لاحقا، فالمعتمد أن الأصل الوقفي إذا زادت قيمته، فإنها تحسب للأصل لا للربح، فإن كان المال الوقفي، سواء أكان عقارا أو منقولا أو نقدا، وزادت قيمته، فإن هذا يحسب للأصل لا للربح الناتج عنه. والأمر ذاته، يمكن قياسه على أسهم الشركة الوقفية، فإذا طرأت زيادة في أسعار الأسهم، فإن هذا يحسب لأصل السهم، ولا يحسب ريعا للسهم ذاته. بالتالي يمكن استقطاع جزء من هذه الزيادة لمعالجة أي خسارة قد يتعرض لها سهم الشركة الوقفية لاحقا، وهذا التوجيه قائم من كلام الفقهاء عندما تعرضوا لواقع عمارة الوقف، فعلى الناظر الإمساك قدر ما يحتاج إليه للعمارة، والباقي يتم ادخاره، وبالتالي يكون الادخار من كل سنة لصالح الأصل، لغرض تكميره إذا وقعت نازلة³⁶¹.

استقطاع جزء من الربح لغرض ضمان استمرار الأصل الوقفي بالاستمرار، فإذا كان يجب على من يدير أصلا وقفيا عقاريا، أن يستقطع جزءا من الربح لضمان ترميم هذا العقار وتفعيله لاحقا، وهذا ما نسماه بالعمر الافتراضي Economic Life للمبنى، فيجب على نظار الشركة الوقفية أن يستقطعوا من ريع الأسهم مبلغا احتياطيا أو مخصصا ماليا لغرض تغطية العجز في الأصل الوقفي، ولمعالجة الخسارة التي قد تقع عليه لاحقا، أسوة بعمل المصارف الإسلامية في إنشاء صناديق الطوارئ لتغطية الأزمات المالية التي قد تعصف بالمصرف، واقتطاع نسبة مقدرة من قيمة إجمالي الودائع في المصارف تبعا للسياسة النقدية للبنك المركزي³⁶². وفلسفة المخصصات من الناحية المحاسبية هي موازية لتجنب المفاجأة بانتهاء العمر الاقتصادي لعين الوقف³⁶³. بل يمكن " وقف احتياطي شركات المساهمة"³⁶⁴، وهو استقطاع جزء من أرباحها السنوية لتغذية رأس المال، لغرض تقوية الوضع المالي لها، وهذا التوجه بلا شك سوف يساهم في تجنب أي خسائر لاحقة للشركة.

³⁶¹ انظر: الخصاص، أحكام الأوقاف، ص273، قارن مع حاشية ابن عابدين، 559/6، البهوتي، كشف القناع، 2055/6

³⁶² انظر: أحمد كليب، الخسارة مفهومها ومعايير احتسابها وتطبيقاتها في الفقه الإسلامي، ص382

³⁶³ حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، ص106

³⁶⁴ منذر قحف، الوقف الإسلامي تطوره، إدارته، تنميته، ص199، قارن مع: عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية، 232/2

إذا لم تتحقق الزيادة والسيولة المالية لا في الأصل ولا في الربح، فيمكن للنظار التعرض لحقوق المستحقين، بحيث يمكن أن يتم تأجيل الصرف على المستحقين هذا العام أو لمدة فترة معينة حفاظاً على الأصل الوقي، وتحويل الربح المخصص لهم إلى تعزيز حفظ سعر السهم، قياساً على أن الصيانة مقدمة على المستحقين، وهي قاعدة: المصلحة العامة مقدمة على المصلحة الخاصة. لكن هذا لا يتحقق إلا برأي مجلس الإدارة، لأن وظيفته تتطلب منه " حفظ الوقف، وعمارته"³⁶⁵.

وحفظ الوقف حسب جنس الموقوف، فإذا كان عقاراً، فيتم من خلال صيانتها وتطوير العقار، وإن كان منقولاً، سيتم العمل على تأهيله وتنظيم فعاليته ليعود فاعلاً، وإن كان نقداً، بزيادة الاستثمار فيه، والأمر هكذا مع أسهم الشركة الوقفية. بل نص بعض الفقهاء على أن الناظر يضمن في حال قصر في حفظ الأصل الوقي، وصرف للمستحقين ولم ينتبه لحال الوقف، فقد نصوا: " إذا فرق القيم الغلة على المساكين، ولم يمسه للخراج شيئاً، فإنه يضمن حصة الخراج، لأن حق الخراج وما يحتاج إليه الوقف من العمارة والمؤنة مستثنى من حق الفقراء، فإذا دفع إليهم ضمن"³⁶⁶.

علماً أن هذه المخصصات التي يتم استقطاعها سواء من الزيادة في رأس مال الأسهم، أو الربح المتدفق الدوري، يمكن أن يتم استثمارها حال لم تقع الشركة الوقفية في خسارة، وأن سعر السهم ما زال محافظاً على قيمته، فيتم استثمار هذه المخصصات كي لا يكون استقطاع بدون فائدة.

إذا لم تحقق الصور السابقة، هنا يضطر الناظر إلى موضوع الاستدانة لتغطية العجز ومعالجة الخسارة التي قد تصيب سعر السهم الوقي، ومذاهب الفقهاء بجواز أن يستدين الناظر لمصلحة الوقف³⁶⁷، إلى أنه يجوز أن يقوم الواقف بالاستدانة بدون أي شروط، كما يصح للناظر أن يقترض لصالح الوقف من غير إذن الحاكم باعتباره مؤتمناً وله مطلق الصلاحية، كما يرى ابن مفلح: " للناظر الاستدانة عليه بلا إذن حاكم"³⁶⁸، بناء على ما ذكرنا سابقاً من أن الولاية الخاصة مقدمة على الولاية العامة، كما يقول ابن عابدين: " وهو المختار، أنه إذا لم يكن من الاستدانة بد تجوز بأمر القاضي إن لم يكن بعيداً عنه، لأن ولايته أعم في مصالح المسلمين"³⁶⁹، وعلى عبارة ابن الهمام: " له أن يستدين لزراعة الوقف ويزره بأمر القاضي، لأن القاضي يملك الاستدانة على الوقف فصح أمره"³⁷⁰.

والذي يظهر أن الاستدانة قد يتم الرجوع إليها، بعد نص الواقف وموافقة القضاء وتحقق المصلحة للوقف من هذه الاستدانة، وهذا ما لخصته معايير المحاسبة بالقول إنه يجوز " الإستدانة على ذمة الوقف بالإقتراض المشروع، أو الشراء بالأجل، أو بأي تمويل

³⁶⁵ انظر: البهوتي، كشاف القناع، 2056/6، منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص128، الموسوعة الفقهية، 189/44

³⁶⁶ انظر: النسفي، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 349/5، مجموعة باحثين، منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص130

³⁶⁷ أما الحنفية فذكروا في قول لهم، وهو المعتمد عندهم بمنع ذلك إلا بشرطين، هما: إذن القاضي، ألا يتيسر إجارة العين، والصرف من أجرتها، وذكر ابن عابدين إلى أن الاستدانة على الوقف لا تجوز إذا لم تكن بأمر الواقف، باعتبار أن الدين لا يثبت إلا في الذمة، والوقف لا ذمة له، فيثبت على القيم، وإذا كان لا بد، فإنها تجوز بإذن القاضي باعتبار ولايته العامة على مصالح المسلمين. انظر بتوسع: رد المحتار، 657/6، الرحيباني، مطالب أولي النهى، 333/4، المرادوي، الإنصاف في معرفة الراجح، 67/7، البهوتي، كشاف القناع، 2054/6.

³⁶⁸ الموسوعة الفقهية، 192/44

³⁶⁹ ابن مفلح الحنبلي، المبدع في شرح المقنع، 338/5

³⁷⁰ ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، 657/6، النسفي، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 352/5

³⁷⁰ ابن الهمام، شرح فتح القدير، 223/6، النسفي، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 353/5

مباح شرعا، لصيانتها أو ترميمه، بشرط نص الوافف أو إذن القضاء مع وجود ضرورة للإستدانة، ومراعاة مقدار غلّة الوقف على تحمّل عبء التمويل وسداده. ولا يعتبر من الإستدانة المقيدة بما سبق، دفع مبلغ لمصلحة الوقف من مال الناظر إذا كان للوقف غلّة يرجع عليها للإستيفاء منها³⁷¹. مع اشتراط موافقة مجلس الإدارة أو النظارة، وقد أشار إلى ابن قدامة في عموم الشركات أن الشريك له أن يستدين على مال الشركة، " فإن فعل فهو عليه وربحه له، إلا أن يأذن شريكه"³⁷². علما أنه وفي حالة وقوع خسارة لرأس المال فإنه يجب أن يتحمل كل شريك حصّته من الخسارة بنسبة مساهمته في رأس المال، وأن "المساهم في الشركة يملك حصّة شائعة من موجوداتها بمقدار ما يملكه من أسهم. وتبقى ملكية الرقبة له إلى أن تنتقل إلى غيره لأي سبب من الأسباب، من تخارج أو غيره"³⁷³.

هذه الصور السابقة تقع بأصول شركة وقفية منتجة، لكن قد تكون هناك شركة وقفية غير منتجة ولا تدر ربحا، فهنا يجب على مجلس الإدارة مراعاة هذه الأصول الوقفية لهذه الشركة الغير المنتجة، لأنها معرضة للاستهلاك والاندثار، مثل واقع شركة وقفية تملك سيارات مخصصة للاستخدام وليس للتجارة، أو أجهزة مخصصة للاستعمال، فهذه أصول قد يلحق بها الاستهلاك، وقد يتم هلاكها، فيجب على المجلس تخصيص مخصصات للاستهلاك من خلال مصادر تمويلية، كالتبرعات أو الهبات، وغيرها عملا بمبدأ الإحلال.

ثالثاً: تصفية الشركة الوقفية وأثره على صفة الأصول الموقوفة.

التصفية للشركة الوقفية معناه إلغاء وجودها، وهذا يعني تغير حقوق الشركاء³⁷⁴، لا لكنه لا يعني بأي حال من الأحوال إلغاء صفة الوقف عن ممتلكات والأصول المملوكة للشركة³⁷⁵، باعتبار أن الفقهاء عندما أجازوا بيع الوقف، كان ذلك استثناء، باعتبار أنه إذا " جاز بيع الكل عند الحاجة، فيبيع البعض مع بقاء البعض أولى"³⁷⁶، لا سيما إذا اتحدوا الواقف والجهة الموقوف عليها. وهذا يعني أن التصفية ما هي إلا: " مجموعة العمليات التي تستهدف إنهاء أعمال الشركة التي بدأتها قبل انقضاءها، وحصر موجوداتها، واستيفاء حقوقها، وسداد ديونها، لغرض وضع المتبقى من أموالها بين أيدي الشركاء لاقتسامه، وتوزيعه فيما بينهم"³⁷⁷. وهذا يخالف ما شرط الوقف وهو الدوام والاستمرار، وبلغة الفقهاء أن الوقف شرطه التأييد، والتأييد هنا ليس معناه التأييد المطلق، وإنما التأييد النسبي، إذ قد يتعرض الوقف لحوادث تمنعه من الدوام، وهذا قائم وموجود في واقع المجتمع المسلم، وهو ما يمكن أن نشاهده بالعيان لواقع الأوقاف المنذرة أو المعطلة أو المتهاكلة.

³⁷¹ معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، [1/6/3/5]

³⁷² ابن قدامة، المغني، 377/6

³⁷³ مجمع الفقه الإسلامي، قرار رقم (130) (14/4)، نقلا عن موقع المجمع [www.iifa-aifi.org]

³⁷⁴ حسام الصغير، النظام القانوني لإندماج الشركات، ص 75

³⁷⁵ خالد المهنا، الشركات الوقفية، ص 57

³⁷⁶ الرحيباني، مطالب أولي النهى، 369/4

³⁷⁷ فاروق جاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، ص 157



وقد بحث الفقهاء سابقا انقراض الموقوف عليه أو انقطاع جهته أو انتهاء الوقف، فمنهم من يرى أن هذا يعود إلى الواقف إن كان حيا، أو ورثته إن كان ميتا، والبعض يرى أنها تصرف للفقراء عند انقراض الموقوف عليه أو إنقطاع جهتها³⁷⁸. والوقف الخيري أوسع من الوقف الذري في هذا الشأن، إذ أن انقطاع الوقف الذري أسرع منه في الخيري، بسبب أن المستحقين قد يندثروا، أو أن الموقوف لهم لا يوفي بهم جميعا، ولهذا ذهبت بعض القوانين إلى تحديد الوقف الذري بطبقتين فقط³⁷⁹. أما الوقف الخيري فالإنقطاع يعود في الأغلب الأعم إلى الإدارة التي تشرف عليه، ومدى الحوكمة والإشراف والمراقبة على إدارته واستثمارته، فكلما كانت الكفاءة قائمة، كان صفة التأييد في الوقف قائمة والعكس صحيح. والأصل في الشركات المساهمة أو المقفلة غالبا ما تكون مؤبدة، ويزداد الأمر إذا كانت وقفية، لكن هذا كله لا يمنع من تصفية الشركة الوقفية لأي سبب كان.

³⁷⁸ انظر: الموسوعة الفقهية، 160/44، وهبة الزحيلي، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، (دمشق، دار الفكر، 1987)، ص 205

³⁷⁹ الخطاب، أحكام الوقف، إعداد: عبد القادر ياجي، (بيروت، دار ابن حزم، ط1، 2009)، ص196، الرحيباني، مطالب أولي النهى، 349/4، البهوتي، كشف القناع، 2065/6

وإذا تم تصفية الشركة الوقفية، فهذا يعني أن:

أصل الشركة الوقفية انقطع، وهو في حكم الوقف المعطل أو المتهالك. وهذه الصورة يرى البعض فيها أنها غير دقيقة، حيث أن الوقف المعطل أو المتهالك قد أصابه الخراب في عينه، أما تعطل أصل الشركة الوقفية، فالمقصود به توقف ريعه فقط، دون رأس المال وهي الأسهم الوقفية في الشركة، فهو "تعطل مؤقت"³⁸⁰. وهذا التفسير ليس سليماً مطلقاً، إذ قد يتم إفلاس الشركة كلياً لأي عارض حادث، لا سيما في الشركات الابتكارية المعنوية، والتي تعتمد على السمعة المؤسسية والمشاركة التجارية لها، فإنها إذا أصابها شيء في سمعتها، خسرت جميع أصولها، أو على الأقل الأغلب الأعم من أسهمها، وبالتالي تكون قيمة أسهمها العدم، فهي بهذا تكون مشابهة للوقف الذي أصابه الخراب في عينه.

إذا ريع الشركة الوقفية توقف، ولم يعد ينتج ريعاً مستمراً، بالتالي فإن الشركة الوقفية في حكم التصفية، وإذا تم تصفية أصول الشركة الوقفية، فإن الأصول أو الأسهم الوقفية تبقى وقفاً، ويتم نقلها إلى شركة وقفية أخرى مماثلة لها في المصرف إذا كان ممكناً، كما ورد عند الفقهاء: "ويعصرف ثمنه في مثله"³⁸¹، أو شركة وقفية تحتضن هذه الأسهم، ويتم الصرف منها بناء على شرط الوافدين أصحاب هذه الأسهم التي ضفيت من الشركة المنتهية، كما ورد³⁸²:

وغير أصل عادم النفع صرف
ثمنه في مثله ثم وقف

وإذا انعدمت الشركات الوقفية، بناء على أن من قل نفعه جاز بيعه، فيمكن أن يتم نقل هذه الأسهم الوقفية إلى شركة مساهمة عامة³⁸³، فيعمل ببيع هذه الأسهم بناء على شرط أصحابها الوافدين في شركة مساهمة عامة تعمل في المباحات.

وقد أجاز نظام الشركات في المملكة العربية السعودية للشركة الربحية أن تتحول إلى شركة غير ربحية دون الحاجة إلى تصفية الشركة الربحية وإنهائها لإنشاء شركة غير ربحية، ويمكن إتمام ذلك التحول وفقاً لإجراءات تنص عليها اللائحة التنفيذية للشركة، وذلك بهدف تسهيل الإجراءات رغبة في نمو وازدهار هذا النوع من الشركات وزيادة عددها، كما جاء في المادة: "يجوز لأي شركة وفق نظام الشركات التحول إلى شركة غير ربحية عامة أو خاصة، وفقاً للإجراءات التي تحددها اللائحة"³⁸⁴.

ولا شك أن تصفية الشركات الوقفية في واقع السوق المالي ليس كله مفسدة، بل قد يكون فيه مصلحة لتحقيق أكبر قدر من المكاسب على واقع تفعيل الشركات الوقفية، وإخراج الشركات الوقفية الضعيفة، وقد أقر القانون السعودي دمج الشركات غير الربحية شريطة أن تتماثل في النوعية، وأن يتحقق معنى التصفية في أحدها، كما ورد في المادة: "... يجوز دمج شركتين غير ربحيتين أو أكثر معاً، كما يجوز دمج أي شركة وفق نظام الشركات بشركة غير ربحية ولو كانت في دور التصفية، ... لا يجوز دمج الشركة غير الربحية العامة إلا في شركة غير ربحية عامة، وذلك بعد الحصول على موافقة الوزارة وفقاً للإجراءات التي تحددها اللائحة"³⁸⁵.

³⁸⁰ انظر: منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص 149

³⁸¹ ابن مفلح، المبدع في شرح المقنع، 187/5، الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 661/7

³⁸² نقلاً عن: منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع، ص 331

³⁸³ علماً أن بعض القوانين لا تبيح انتقال الأسهم إلى غير المساهمين خصوصاً إذا كانت الجنسيات مختلفة، انظر: حسني المصري، المشروعات العامة، ص 172

³⁸⁴ انظر: مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة (20)، بتاريخ 1437هـ/2016م

³⁸⁵ مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة (24)

وأعطى القانون أيضا صلاحية تدخل الوزارة للإشراف على موضوع التصفية حال وجود شركة غير ربحية، وهي عامة وليست خاصة، إذ ورد بالقانون: "لا يجوز تصفية الشركة غير الربحية العامة إلا بعد الحصول على موافقة الوزارة"³⁸⁶. وهذا القانون يعزز الحفاظ على أصول الشركة الوقفية، فالأصول تصرف إلى الأشخاص أو الجهات غير الربحية المحددة في عقد التأسيس أو في النظام الأساسي للشركة، وهو في الحقيقة عقد أو نظام قائم عن هبة أو وصية أو وقف، فيتم تنفيذ شرط الواقف قبل تصفية الشركة، وإذ لم يحدد الواقف لمن يتم صرف ريع هذه الأصول، فسيتم صرفها على جهات غير ربحية تمارس أغراضا مماثلة أو مشابهة للأغراض المحددة لتلك الأموال بقرار من الوزارة³⁸⁷. والتصفية يجب أن تتم بالتوافق بين جميع الشركاء إذا كانت الشركة الوقفية مساهمة وفيها شركاء غير مؤسسة الأوقاف، فيتم تعيين المُصفي وتحدد أجوره من قبلهم، ويتم هو بإعداد قائمة تتضمن موجودات الشركة ومطلوباتها، وأن يعمل على تحديد وتسوية مالها من حقوق على الغير وما عليها من التزامات، ولا يحق له التنازل عن أي من هذه الأموال والموجودات والحقوق أو يتصرف بها إلا بموافقة مسبقة من جميع الشركاء أو باذن من المحكمة.

رابعا: مسوغات إنهاء وقفية الشركة.

الأصل الذي نراه أن الشركة الوقفية يجب أن تميز بين أمرين هامين في واقع أصولها المالية، كي لا تتعرض لمخاطرة عالية تؤدي بها إلى إنهاء وجودها، وهما:

أن تحافظ الشركة الوقفية على الأصول المالية الثابتة لها، بحيث تكون بعيدة كل البعد عن مخاطر السوق المالي، وبالتالي الحفاظ عليها هو حفاظ على وجود الشركة الوقفية، وهذا يحتم علينا أن نحافظ على هذه الأصول الثابتة المدرة للربح، لأن هلاك الشركة بهلاك مالها، ولأن "المعقود عليه فيها هو المال، ويبطل العقد بهلاك المعقود عليه"³⁸⁸.

أن تكون لدى الشركة الوقفية أسهمها التي تُعطيها المرونة والقدرة على التحرك في سوق الأوراق المالي، بحيث تزيد أسهمها وتنخفض بناء على واقع السوق المالي ومخاطره العالية، وفي حال الخسران، يمكن للقائمين على الشركة الوقفية القيام بالاستبدال الجزئي للأسهم، دون الاضطرار لإغلاق الشركة الوقفية ككل، لأن أصول المالية الثابتة لها، ستحفظ قيمتها السوقية على أبعد تقدير، فضلا عن قدرتها على المحافظة على سمعتها المالية.

³⁸⁶ اجازت هذه المادة للشركة الربحية وغير الربحية أن تندمج في شركة غير ربحية ما دامت كلتا الشركتين قائمتين، ويشمل ذلك ما إذا كانت الشركة في طور التصفية؛ إذ لا تزال محتفظة بشخصيتها الاعتبارية، وقد سمح النظام بذلك بالنظر إلى ما يحققه الاندماج من تعزيز للمركز المالي للشركات المندمجة وتوظيف قدرات الشركتين فيما يحقق مصالحهما، ويتنوع الاندماج ويتحقق وفق النهج الذي رسمه نظام الشركات، كما تتفق هذه المادة مع ما ورد في نظام ولاية نيويورك، "كما اعتنى مشروع النظام في كثير من أحكامه بالشركات غير الربحية العامة، واشترط لصحة قراراتها الجوهرية المؤثرة الحصول على موافقة الوزارة، نظرا لطبيعتها والمزايا التي تحصل عليها، واعتمادها بشكل عام على مصادر وموارد مالية تحصل عليها من المجتمع، كجمع التبرعات والأوقاف والوصايا...!! انظر: مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة(22)

³⁸⁷ مشروع نظام الشركات غير الربحية، رقم المادة(25)

³⁸⁸ حاشية ابن عابدين، 488/6



المشكلة الواقعة لبعض الشركات الوقفية أنها وضعت كل " البيض في السلة"، فصارت أصولها الوقفية كاملة مدرجة في السوق المالي، =بل البعض من المؤسسات الوقفية للأسف = حول الأصول الوقفية الثابتة إلى سيولة نقدية، وأشترى بها أسهم في السوق المالي، وتاجر بها، وخسر، وهذا ما يستدعي البحث في مسوغات إنهاء الشركة الوقفية. ومع هذا، فهناك حالات تؤدي إلى إنهاء الوقف، وهي بالعموم تقارب حالة تصفية وإنهاء الشركة الوقفية، ويمكن إجمال هذه الحالات بالتالي:

تضائل الاستفادة من الشركة الوقفية، وتتعلل خدماتها ومشاريعها كليا، كأن تصبح الشركة المخصصة للإصلاح الزراعي عديمة الجدوى بسبب كثرة المنافسين، وقلة الخدمات التي تقدمها، فيكون المآل إغلاقها، وإنهاء أعمالها مبررا للقاتمين عليها.

• أن يتحقق لدى القائمين على الشركة الوقفية، إن استبدال أسهمها بأسهم شركة وقفية صاعدة هو أنجع وأوفر أرباحاً، فيتم العمل على إلغاء هذه الشركة، واستبدال أسهمها بتلك. وهذا لا يكون أصالة بدون دراسة جدوى معتمدة من قبل مجلس الإدارة، وموافقة الجمعية العمومية، وقد أشار الفقهاء سابقاً إلى جواز " بيع بعض آلته [أي المسجد] و صرفها في عمارته"³⁸⁹، لأنه إذا جاز بيع الكل عند الحاجة، فبيع بعضه مع بقاء البعض أولى، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بدراسة جدوى مختصة، تخول وتفوض مجلس الإدارة على هذا الاستبدال.

• **تعرض السوق المالي عموماً لحالة كساد، أو تغير سياسي مفاجيء، كاحتلال عسكري، أو أزمة مالية تعصف بالدولة ومقدرتها، ومن بينها تعرض السوق المالي للانهايار، ما يؤدي إلى خسارة الأسهم بالجملة، فهنا يحق للنظار أو القائمين على الشركة الوقفية إنهاء وجودها درء لمفاسد بقاءها وخسارتها لكافة الأسهم دفعة واحدة.** وهذه حالة استثنائية، ولكن قد تحدث بسبب تقلب الأوضاع السياسية أو الاقتصادية. وقد ذكر الحنفية ما يمكن أن يلحق هذه الصورة، وهي لو أن القضاء حكم على أحد الشركاء بالردة، بسبب التحاقه بدار الحرب، فهنا الشريك يصير من أهل الردة، فتبطل الشركة بهذا السبب³⁹⁰، باعتبار أن المسلم إذا ارتد " بطل وقفه"³⁹¹.

• وهنا أيضاً، يمكن لمؤسسة الأوقاف إذا كان لها أسهم وقفية في شركة مساهمة عامة، وكانت هذه الشركة تتعامل بالتجارة المباحة شرعاً، ثم تبين لمؤسسة الأوقاف وجود شبهات على واقع التجارة، ومخالفتها لأحكام الشريعة، فيحق لها أن تسحب هذه الأسهم من الشركة المساهمة العامة، وتستبدلها في مكان أكثر احتياطاً والتزاماً بأحكام الشريعة. وقد أشار إلى هذا ابن قدامة عندما تعرض للشراكة مع غير المسلم، إذ يرى: " يشارك اليهودي والنصراني، ولكن لا يخلو اليهودي والنصراني بالمال دونه، ويكون هو الذي يليه، لأنه يعمل بالربا. . . [ونقل قول لابن عباس من أن] مال اليهودي والنصراني ليس بطيب، فإنهم يبيعون الخمر، ويتعاملون بالربا، فكرهت معاملتهم"³⁹².

• **أن تكون الشركة الوقفية قائمة على التوقيت الزمني،** فهنا انتهاء مدة الشركة مبرراً واضحاً لإنهاء أعمالها وتصفية أصولها، أو بيان الأسهم الوقفية المؤقتة والتصرف بها ضمن أعمال النظام الأساسي للشركة. وقد ناقش الفقهاء مسألة رجوع الوقف إلى ملك الواقف، هل يرجع لها، لا سيما عند هلاكه أو تعطل مصارفه، فالأصح أنه يبقى وقفاً³⁹³.

خامساً: مسوغات إبدال أو استبدال الأصول الموقوفة

مسألة استبدال الأسهم الموقوفة من القضايا التي قد تعترض أداء الشركة الوقفية، ويمكن قياسها على ما ذكره الفقهاء قديماً

³⁸⁹ ابن مفلح الصنبلي، المبدع في شرح المقنع، 188/5

³⁹⁰ الموسوعة الفقهية، 90/26. حاشية ابن عابدين، 504/6، 604/6

³⁹¹ حاشية ابن عابدين، 525/6

³⁹² ابن قدامة، المغني، 358/6

³⁹³ الموسوعة الفقهية، 203/44

على صيغة الاستبدال أو الإبدال³⁹⁴ ، والمعيار في هذا هو مصلحة الوقف أو الشركة الوقفية، ولعل مؤشرات السوق المالي هو ما يرجح الاستبدال أو الإبدال لدى القائمين على الشركة الوقفية، إذ قد يكون ثمنه غير مستقر، أو هبط هبوطاً مروعاً في قيمته، فأدى إلى خسارة كبيرة، فيمكن للشركة الوقفية استبداله نظراً لمصلحة الشركة الوقفية.

فالمعيار الذي يبيح للشركة الوقفية بيع أسهمها هو القراءة المالية لحال الأسهم، فإذا كان وضعها في حال الخسارة، وجب على الشركة الوقفية استبدالها أو إبدالها في موضع أسهم شركة أخرى، وهذا يكون من باب مصلحة الوقف، وأن لا يقصر الناظر في قيمة الأسهم الوقفية حال أدرك ذلك، فضلاً عن ذلك كله، إن طبيعة الأسهم في الأسواق المالية تقتضي التداول والاستبدال، فكما أن العقار الوقفي تكون فائدته بالريع المتحقق منه، فإن تداول الأسهم الوقفية واستبدالها لتحقيق أرباح هو الفائدة المرجوة منه، وإذا أردنا منع الاستبدال، فهذا يعني وقوع الضرر الكبير "برأس المال الموقوف وبالمستحقين"³⁹⁵.



³⁹⁴ السرخسي، المبسوط، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1993)، 42/12، الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، (القاهرة، مطبعة الإمام، ط.ت.)، 3911/8، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6، الموسوعة الفقهية، 194/44، محمد الكبيسي، أحكام الوقف، ص459، الزحيلي، الفقه الإسلامي، 221/219، 8/8، الزحيلي، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، ص219، محمد السعد وأحمد العمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، (الكويت، الأمانة العامة للوقف، ط1، 2000)، ص53.

³⁹⁵ قارن مع منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص146.

والاستبدال أو الإبدال لا يشترط أن يكون سهما مكان آخر، بل قد يكون استبدال قيمة الأسهم بوقف عقار أو وقف منقول، والضابط في هذا هو اجتهاد الناظر أو القائم على الشركة الوقفية بتحري مصلحة الشركة الوقفية. وإذا تطرقنا إلى أصل مسألة الاستبدال بين الفقهاء، نرى أن الكل مجمع على جواز الاستبدال حال تحقق مصلحة الوقف، فالمذهب الحنفي، وهو من أكثر المذاهب الفقهية توسعا بإجازة استبدال الوقف للمصلحة، خصوصا إذا تعذر الانتفاع به، وأشاروا إلى دور القاضي في الإذن بذلك، وقد لخصت الموسوعة الفقهية أفعال المذهب إلى ثلاث صور هي³⁹⁶:

1] الصورة الأولى عند المذهب الحنفي، تتحدد عندما يشترط الواقف الاستبدال عند خراب الوقف من خلال هاتين الصيغتين:

الصيغة الأولى، أن يذكر الواقف أن وقفه قد يباع ويشتري به ما يمثله، فعند هذه الحالة يمكن الاستبدال، ويكون هذا وقفا بناء على ما ذكره الواقف، ويكون الوقف الثاني قائما مقام الوقف الأول، وهذا عند القاضي أبو يوسف، وعند محمد بن الحسن، فالوقف صحيح والشرط باطل وهو القياس، باعتبار التأييد في الوقف³⁹⁷، لكن الصحيح ما أوضحه السرخسي في أن شرط الاستبدال لا يؤثر في صحة الوقف، لأن الوقف القائم على التأييد. وبعبارة: "والتأييد في جهة صرف الغلة ما بقيت الدنيا"³⁹⁸، قد يزال بأي عارض، فيمكن استبداله، فيبقى أصل الوقف وتغيير صورته³⁹⁹. وهذا في صورة الشركة الوقفية جائز، لا سيما حال تعرض أسهم الشركة لاضطراب في القيمة، فيمكن أن يشترط الواقف هذا، وهو شرط قائم ومقبول نظرا لمصلحة الوقف.

أما الصيغة الثانية، لو شرط أن للقيم الاستبدال ولم يشترطه لنفسه كان له أن يستبدل لنفسه، لأن إفادته الولاية لغيره بذلك فرع كونه يملكها. لكن ابن عابدين يرى أنه لو شرط الاستبدال لنفسه أو لغيره، فالاستبدال جائز على الصحيح، لكن وقف أرضه وشرط أن يستبدلها بأرض ليس له أن يستبدلها إلا بأرض، فلا يصح استبدالها بدار أو بشجر، ولو شرط أرض قرية لا يصح استبدالها بأرض مدينة، لل تفاوت في القيمة. كما ذكروا من أن الاستبدال يكون في الأولى، وليس له أن يستبدلها بأرض ثالثة، باعتبار أن الشرط كان في الأولى.

2] أما الصورة الثانية، أنه لا يشترط الواقف الاستبدال حين الوقف، لكن تحول الوقف فيما بعد إلى وقف لا ينتفع به، ففي هذه الحال يصح الاستبدال بشرط موافقة القاضي في ذلك وبشروط هي: أن يخرج الموقوف عن الانتفاع به بالكلية، أن يكون هناك ريع للوقف يعمر به، وألا يكون البيع بغبن فاحش، وأن يكون القاضي عدلا عاملا، أو ما يسمى بـ"قاضي الجنة"، وأن يكون البذل عقارا لا مالا أو دنائير، وكما اشترطوا أن لا يكون ممن يقوم ببيعه مجروح العدالة أو أن شهادته لا تقبل، كما أكدوا على أهمية أن يكون البذل في جنس واحد حتى لا تقع الخيانة، لكن ذهب البعض منهم كابن عابدين إلى عدم اشتراط هذا الشرط مع اعتبار الريع الذي قد يتحقق من هذا الإبدال، وهذا كله يقوم عند الحنفية على إذن القاضي إذا رأى المصلحة في الاستبدال أو الإبدال⁴⁰⁰.

³⁹⁶ السرخسي، المبسوط، 42/12، الكاساني، بدائع الصنائع، 3911/8، ابن عابدين، رد المحتار، 583/6، النسفي، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 345/5، الموسوعة الفقهية، 161/44، الكبسبي، أحكام الوقف ص459، الزحيلي، الفقه الإسلامي، 221/219، 8/8، الزحيلي، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، ص219، السعد والعمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير

الاستثمار الوقفي، ص53

³⁹⁷ فتح القدير، 198/6، رد المحتار، 537/6، قارن مع: هلال بن يحيى، أحكام الوقف، (الهند، مجلس دائرة المعارف العثمانية، 1355هـ)، ص19

³⁹⁸ انظر: السرخسي، المبسوط، 32/12، الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 3912/8

³⁹⁹ وذكر البعض منهم من أن الشرط صحيح بشرط موافقة الحاكم، حتى لو اشترط الواقف بيعها والشراء بثمنها أرضا أخرى، باعتبار أن هذه الأرض المشتركة هي في الحقيقة وقفا بناء على شرائط الأولى، كما أن الأرض تعينت للوقف، فيقوم ثمنها مقامها في حكم الوقف بدون الحاجة إلى وقفها من جديد من قبل الواقف أو من ينوبه. الموسوعة الفقهية 194/44 أيضا

⁴⁰⁰ قارن مع هلال بن يحيى، أحكام الوقف، ص19

وفي هذه الحالة، يستقيم واقع أسهم الشركة الوقفية، إذ أنه في البداية لم يشترط الاستبدال، لكن الواقع فرض علي الناظر أن يستبدل حاول وقوع هذه الأسهم في انخفاض أو تدني قيمتها، فيحق له الاستبدال على رأي الحنفية.

[3] وفي الصورة الثالثة التي يراها المذهب الحنفي، أن لا يشترط الواقف الاستبدال والوقف غير معطل، وله ريع وغلة، لكن في استبداله نفع وفائدة، والظاهر عندهم كما يرى أحد محققيهم ابن عابدين أن الأصح أنه لا يجوز الاستبدال، إلا أن⁴⁰¹: أن يشترط الواقف ذلك، أو أن تعتصب الأرض الوقفية، ويقوم من غصبها بإجراء الماء فيها فتصبح بحرا، فيضمن الغاصب القيمة، وعندها يحق للمتولي أو الناظر استبدالها بأرض أخرى، أو أن يدفع الغاصب القيمة النقدية مقابل جحوده الغصب، ففي هذه الحالة يشترى بها المتولي بدلا، أو إذا كان في ذلك مصلحة للوقف، كأن يكون ريعه أكثر من القائم، وهو خلاف ما عليه البعض من علماء الحنفية.



⁴⁰¹ انظر: الكاساني، بدائع الصنائع، 3914/8، ابن الهمام، شرح فتح القدير، 219/6، ابن قدامة، المغني، 548/7

وذهب محمد بن الحسن إلى أن الوقف لو خرب وتم الاستغناء عنه، فإنه يعود إلى مالكة أو ورثته إن كان ميتاً، وعلل ذلك أن وقفه كان لقربة، وقد انقطعت هذه القربة، فينقطع هذا الوقف ويعود لمالكه، وهذا خلافاً لما عليه أبو يوسف الذي يرى ببيع هذا الوقف الذي أصابه الخراب بإذن القاضي، ويصرف ثمنه إلى ما يماثله، إن مسجد يصرف إلى غرض المساجد. وهذا الخلاف بينهما، يتمثل أيضاً في لو انهدم الوقف وليس له غلة ما يمكن أن يعاد إعمارها، فعند محمد بن الحسن يعاد هذا الوقف المهذوم إلى مالكة، بشرط أن ينتفي الاستفادة منه على الإطلاق، كمحل تم حرقه بالكامل، لكن لو خرب الوقف ويمكن الاستفادة من أرضه بالتأجير لصالح الوقف فإنه يبقى وقفاً. وبالمحصلة يبقى الاستبدال عن الحنفية كما يقول محمد أبو زهرة: "طريق من طرق البقاء.. إذ أن الوقف يبقى بالمنقول في أبداله التي تستبدل به"⁴⁰². وهذه الصورة قد تحتاجها الشركة الوقفية حال تأكد أنها قد تزيد من أصولها وريعها، شريطة أن يكون القائم ماهرًا بأحوال السوق المالية، فله أن يستبدل أسهم الشركة الوقفية القائمة وإن كانت ذات ريع معتبر، مرجحاً الاستبدال بأصل وقفي آخر بتوفر ربح أكثر، والعلة بناء على ما ذكر ابن عابدين موافقة مجلس الإدارة ممثلاً عن الواقف.

[2] المذهب المالكي

أجازوا الاستبدال للضرورة، ومنعوه للمسجد، وللعقار الذي له غلة إلا للمصالح العامة كتوسيع طريق للمسلمين، وملخص ذلك⁴⁰³ :
 [أ] أنهم أجازوا الاستبدال في المنقول إذا خيف عليه الهلاك والتلف أو تعطلت منافعه أو أصبح لا يفي بغرض الواقف، مثال ذلك الفرس الموقوف في سبيل الله تكون نفقتها في بيت المال، فإذا لم تتحقق النفقة، فإنه يباع ويعوض بدله سلاح أو غيره مما لا يحتاج إلى نفقة. والعلة التي يبحث عنها المالكية في موضوع الاستبدال في المنقول أنه قد يوضع ثمنه في مثله إن أمكن أو في شقصه [أي جزء من جنسه]، وذكروا في ذلك ذكور الحيوانات الموقوفة للغزو في سبيل الله، وكان فيها ما يحصل به اللبن وغيره، لكن لما هزمت أصبح لا ينتفع بها، فعندهم أجازوا بيعها ووضع ثمنها في إناث الحيوانات للتحصيل اللبن لإدامة الوقف القائم، وروى ابن وهب: "سمعت مالكا يقول في الفرس المحبس في سبيل الله: إذا كلب وخبث، إنه لا بأس أن يباع ويشترى فرس مكانه"⁴⁰⁴. وهذه الصورة قائمة ومتحققة في الشركة الوقفية، إذ أن أسهمها وإن كانت نقدية لكنها قابلة للانتقال حال تعطلها، فيمكن للناظر أن يستبدلها بما هو أصلح للوقف.
 ب[في المقابل، منعوا الاستبدال في العقار، حتى لو خرب وتعطل وصار لا ينتفع به، وروى عن الإمام مالك قوله: " لا يباع العقار المحبس ولو خرب، وبقاء أحباس السلف دأثر دليل على منع ذلك،...."⁴⁰⁵.

⁴⁰² محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، (القاهرة، معهد الدراسات العربية العالية، 1959)، ص 183

⁴⁰³ انظر: مالك بن أنس، المدونة الكبرى، تحقيق: علي الهاشمي، (القاهرة، دار النصر للطباعة، 1422هـ)، 276/10، ابن رشد، البيان والتحصيل، تحقيق: أحمد الحبابي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1985)، 230/12، الحطاب، مواهب الجليل، 661/7، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 94/7، حاشية الدسوقي، 478/5، الونشيري، المعيار المعرب، 12/7، الحطاب، مواهب الجليل، 662/7، الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، 223/8، الحطاب، أحكام الوقف، ص 249

⁴⁰⁴ المدونة الكبرى، 276/10، البيان والتحصيل، 204/12، الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 94/7، حاشية الدسوقي، 480/5
⁴⁰⁵ الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 95/7



ولكن إذا رأى الإمام أو الحاكم غير ذلك، فله أن يبيعه بناء على المصلحة، ويجعل ثمنه في مثله، وورد عنهم أيضا إجازتهم معاوضة الريع الخرب، فعند ابن رشد: "... إن كانت هذه القطعة من الأرض المحبسة انقطعت منفعتها جملة، وعجز عن عمارتها وكرائها، فلا بأس بالمعاوضة فيها بمكان يكون حسنا مكانها، ويكون ذلك بحكم من القاضي بعد ثبوت ذلك السبب، والغبطة في ذلك للمعوض عنه، ويسجل ذلك ويشهد به"⁴⁰⁶. كما أنهم أجازوا بيع العقار إذا كان ذلك للضرورة كتوسيع مسجد إذا كان تقام فيه الجمعة، - وبعضهم اطلق ذلك ليشمل كل المساجد-، أو لتوسيع مقبرة المسلمين أو فتح طريق لهم، ويتم ذلك عندهم ولو "جبرا على المستحقين أو الناظر"، مع إبداهم بحبس غيره⁴⁰⁷.
والعلة عندهم كما يرى أبو زهرة: "والأساس في التفرقة بين المنقول والعقار، هو في رجاء الانتفاع في المستقبل في العقار، فشددوا في استبداله، وعدم رجاء ذلك في المنقول، فلم يتشددوا في استبداله"⁴⁰⁸.

⁴⁰⁶ الخطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، 662/7

⁴⁰⁷ الخرشي، شرح على مختصر سيدي خليل، 95/7، ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 481/5، وقريب من ذلك يقول الونشيري: "فيجوز بيعه وصرفه في مصالحه، الأصح فالأصح،

ويقاؤه لا فائدة فيه، بل في يقائه تعريض لضياعه" الونشيري، المعيار المعرب، 52/7

⁴⁰⁸ انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 185

وسواء أكان هذا الوقف على التعيين أو بدونه، فمنهم من أجاز دفع ثمن الاستبدال إذا كان الوقف معيناً، أما إذا كان غير معين كأن يصرّف على الفقراء المستحقين، فلا يلزم التعويض لأن الحق لا يتوقف على حق شخص بعينه، والأجر الذي يصيب الواقف إذا بيع وقفه لصالح المسجد فالأجر أعظم باعتبار أن وقفه سيؤبد. وعند المالكية أيضاً أن شرط الواقف يعتبر في عملية الاستبدال أو الإبدال، فلو اشترط الوقف الاستبدال كان للنظر الامتثال لأمره، وإذا شرط عدم الاستبدال كان للنظر أيضاً الامتثال لأمره. وهذه الصورة وإن كانت خاصة بالعقار - ويلحظ التشدد في هذا، - فإن الشركة الوقفية قد تحتوي على أسهم في أصول أو مشاريع عقارية، وبالتالي استبدالها قد ينظر فيه، لا سيما أن الأصول العقارية أقل مخاطرة من الأصول المنقولة أو النقدية، ولكن قد يترجح لدى القائمين مصلحة في هذا، فهنا استبدال الأسهم الوقفية لا سيما في مجال العقار تبقى بحاجة إلى نظر.

[3] المذهب الشافعي

وهم من أكثر المذاهب الإسلامية تشدداً في صيغة الاستبدال للأوقاف، والسبب الخوف من ضياعها أو التعدي عليها، وأجاز بعضهم ذلك في المنقول الذي استهلك ولم يعد يفيد، كالجزع في المسجد إذا تكسر، ويمكن تحديد ما ذكره ابن قاط⁴⁰⁹؛

أ[و] وقع الخلاف في المذهب بخصوص بيع وقف المسجد إذا خرب، وانقطعت الصلاة فيه، فمنهم من منع ذلك، ومنهم من أجاز بيع حصر المسجد الموقوفة إذا بليت أو جذوعه إذا انكسرت، فبيعها وإعادة الثمن إلى أصل الوقف أولى من ضياع هذه المتعلقات بالأصل الوقفي وهو المسجد، ولا يصح أن يسمى ذلك بيعاً للوقف، باعتبار أنها في حكم المعدومة والهالكة، فتباع ويشترى بثمنها ما يمثّلها، فالسجاد البالي يباع ويشترى بثمنه سجاداً جديداً للمسجد، وهكذا.

ب[و] ذهب البعض إلى عدم البيع، باعتبار أن الوقف للإدامة في عين الواقف، باعتباره أنها قد تستخدم في مصالح المسجد. ج[و] لكن لو تعرض الأصل الوقفي "المسجد" للهلاك أو السقوط، فيجوز أن يهدم، ويبنى مكانه مسجداً آخر إذا رأى الحاكم ذلك، ولا يجوز أن يبني مكانه مالا يمثّله، فالمسجد يبني مكان مسجد، والبئر يقام مكانها بئر لا مسجد بناءً على شرط الواقف من وقفه، وهكذا دواليك⁴¹⁰.

وهنا يؤكد الشافعية على أهمية شرط الواقف في مسألة الاستبدال، حتى أنهم قالوا أن غلة وقف الثغر [وهو الطرف الملاصق لبلاد الأعداء]، إذا حصل فيه الأمن، وزادت الغلة، فإنها تحفظ لهذا الغرض، لاحتمال عودة الثغر مرة جديدة⁴¹¹. ومع اعتبار المذهب الشافعي من أكثر المذاهب الإسلامية تشدداً في صيغة استبدال الأوقاف لحفظه من الضياع أو التعدي، دفعت الشيخ محمد أبو زهرة إلى القول عند مقارنته أقوال المذاهب: "هذا تشدد في منع الاستبدال كالمذهب المالكي أو أشد، وإننا لنعتقد أن ذلك إفراط في التشديد قد يجر إلى بقاء دور الأوقاف خاوية على عروشها لا ينتفع بها أحد.."⁴¹².

⁴⁰⁹ النووي، المجموع، 347/15، روضة الطالبين وعمدة المفتين، (بيروت، المكتب الإسلامي، 1991)، 419/4، الشريبي، مغني المحتاج، 531/2

⁴¹⁰ انظر: النووي، روضة الطالبين، 420/4، الشريبي، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 534/2

⁴¹¹ انظر: الشريبي، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، 534/2

⁴¹² انظر: محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، ص 187

ونلاحظ هناك أن التشدد في منع الاستبدال عند الشافعية يظهر في وقف المساجد، وفي الأصول العقارية كغيرهم وهم الحنفية والمالكية، فقد نذرهم في وقف المساجد شريطة أن يكون عامراً وفاعلاً، وأن تكون صيانته تحافظ على أصله من الاندثار، وأما ما يخص العقار، فإننا نرى من أن القائم على أسهم الشركة الوقفية له أن يستبدلها حال ترجحت مصلحة الوقف، وهذا قد يتحقق في أسهم الشركة الوقفية.

[4] [المذهب الحنبلي

ذهبوا إلى جواز الاستبدال حال تعطل الأوقاف أو خرابها، سواء أكانت مسجداً أو غيره بشرط بقاء غرضه مع الحذر من الضياع، فالاستبدال عندهم جائز للضرورة، وملخص ذلك⁴¹³:

أ] إذا كان الوقف لا يفي بالغرض الذي وقف من أجله، سواء أكان الوقف منقولاً أو عقاراً، مسجداً أو غير مسجد، قال ابن قدامة 620هـ: "ولا يجوز بيعه إلا أن تتعطل منافعه، فيباع ويصرف ثمنه في مثله، وكذلك الفرس الحبيس إذا لم يصلح للغزو بيع واشتري بثمنه ما يصلح للجهد، وكذلك المسجد إذا لم ينتفع به في موضعه وعنه لا تباع المساجد لكن تنقل آلتها إلى مسجد آخر"⁴¹⁴. فالوقف عندهم يحرّم بيعه، لكن يجوز استبداله إذا تعطل وصار خراباً، أو أصبح ريباً لا يفي بحاجاته، فيصح بيعه، فالمسجد إذا صار ضيقاً على أهله، وتعدّر توسعته، أو صار خراباً، فيصح بيعه، ويصير ثمنه في مثله، ". فإذا لم يمكن تأييده بعينه استبقينا الغرض، وهو الانتفاع على الدوام في عين أخرى، وإئصال الأبدال يجري مجرى الأعيان، والجمود على العين مع تعطلها تضييع للغرض"⁴¹⁵.

ب] وهم كالمالكية أجازوا بيع الفرس الموقوف للجهد إذا لم تصلح للغزو، فيشتري بثمنها ما يماثلها من جنسها تصلح للغزو، وبمجرد شراء البديل يكون هذا وقفاً بناء على شرطه الأول، كما يقول ابن تيمية: "وإذا خرب مكان موقوف فتعطل نفعه، بيع وصرف ثمنه في نظيره أو نقلت إلى نظيره، وكذلك إذا خرب بعض الأماكن الموقوف عليها كمسجد ونحوه، على وجه يتعدّر عمارته، فإنه يصرّف ريع الوقف عليه إلى غيره"⁴¹⁶.

ج] كما ذكروا أن الوقف إذا تعطلت منافعه فإن يباع وجوباً حتى لو شرط الواقف عدم بيعه، فشرط فاسد، ولحاكم السلطة في ذلك، وللناظر فعل ذلك بإجازة الحاكم، بل أجازوا "بيع بعض آلته وصرفها في عمارته"⁴¹⁷.

وهذا الرأي قد يناسب عمل الشركة الوقفية، فلها أن تستبدل أصولها أو أسهمها حال تحقق المصلحة من ذلك، وخشية تعرض الشركة الوقفية للكساد أو تدني قيمة أصولها وأسهمها.

⁴¹³ الفروع، 390/7، المبدع في شرح المُنقن، 356/5، الخلال، الوقوف من مسائل الإمام أحمد بن حنبل الشيباني، 278/1، الرحيباني، مطالب أولي النهى، 367/4، الزحيلي، الفقه الإسلامي

وأدلته، 226/8

⁴¹⁴ ابن قدامة، المغني، 548/7

⁴¹⁵ ابن قدامة، المغني، 549/7

⁴¹⁶ انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 93/31

⁴¹⁷ المبدع في شرح المُنقن، 356/5

خلاصة المسألة في استبدال أصول الشركة الوقفية أو أسهمها

تم ملاحظة أن المذاهب الفقهية أجازت الاستبدال، ما بين متشدد وميسر في حال استبدال الأصل الوقفي، وإذا نظرنا إلى واقع الشركة الوقفية، فإننا نرى أن الاستبدال فيها قد يقع في أصولها أو أسهمها، وأن التأخير في موضوع الاستبدال قد يفقد أسهم الشركة مزيداً من الخسائر، فيكون الاستعجال والتعجل في الحصول على بدائل أفضل هو مصلحة مطلوبة للشركة الوقفية، ولقد أشار قانون الشركات الأردني إلى أنه إذا زادت خسائر الشركة ذات المسؤولية المحدودة على نصف رأسمالها فيترتب على مديرها أو هيئة المديرين فيها دعوة الهيئة العامة للشركة إلى اجتماع غير عادي لتصدر قرارها إما بتصفية الشركة أو باستمرار قيامها بما يحقق تصحيح أوضاعها، وإذا لم تتمكن الهيئة العامة من اتخاذ قرار بهذا الشأن خلال اجتماعين متتاليين فيمنح المراقب الشركة مدة لا تزيد على شهر لاتخاذ القرار، وإذا لم تتمكن من ذلك فتمت إحالة الشركة للمحكمة لغايات تصفيتها إجبارية وفقاً لأحكام القانون⁴¹⁸.



- وقد نص منتدى قضايا الوقف الفقهي الرابع، على الحالات التي يجوز فيها الاستبدال، أبرزها⁴¹⁹:
1. إذا نص الواقف على استبداله، ويقارب هذا، إذا أجاز القانون الأساسي للشركة الوقفية ذلك.
 2. إذا تعطلت منافع الوقف، والشركة الوقفية قد تتعطل منافعها، فيجب العمل على استبدالها.
 3. تعطلت المنافع وتدني الربح، وهذا الحالة كثيرة الوقوع للشركات في السوق المالي.
 4. إذا كانت إيرادات الوقف لا تغطي نفقاته، وهذه الحالة أيضاً قد تقع للشركات.

⁴¹⁸ قانون الشركات، المملكة الأردنية الهاشمية، رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، المادة (75): خسائر الشركة
⁴¹⁹ قارن مع: منتدى قضايا الوقف الفقهي الرابع، ص 389

فإذا كان هذا في قوانين الشركات التجارية، فمن باب أولى أن يكون الاستعجال في الاستبدال للشركة الوقفية، صيانة لهذه الأمانة، وبناء على هذا يمكن رسم خلاصة المسألة في أمرين:

• **استبدال أصل الشركة الوقفية، وهذا يعني استبدال كلي لكل الأسهم،** أو بعبارة أخرى، أن تملك المؤسسة الوقفية شركة كل أسهمها وقفاً، باعتبار أن الشركة الوقفية كيان تجاري مستقل عن مؤسسة الوقف، وله الشخصية الاعتبارية المستقلة، وعلى اعتبار أن للوقف شخصية اعتبارية وذمة مالية تجعله أهلاً "للإلزام والالتزام"⁴²⁰. فهنا يجب أن يتم التعامل مع هذه الصورة بنوع من التشدد والتدقيق، وأن تكون هناك إجراءات فقهية ذكرها الفقهاء، وهي:

1. تحقق المصلحة الشرعية في استبدال أصل الشركة، فالأصل إذا لم يحصل به المقصود قام بدله مقامه، وهذه هي علة الاستبدال، بتحقيق التأييد للوقف، فإذا كان الفقهاء أجازوا الاستبدال في أصل المسجد للمصلحة، فمن باب أولى أن يكون غير جائز.



⁴²⁰ انظر: معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، [2/4/3]

2. موافقة مجلس الإدارة، إذا رأى أعضائه المصلحة في استبدال الشركة الوقفية، لا سيما إذا كانت الشركة الوقفية لا تغطي مصاريفها أو الصرف على مستحقيه، فإنه يجوز بيعها أو استبدالها بشركة وقفية أو شراء أسهم وقفية أكثر فعالية من الأصل الوقفي المتعطل.

3. موافقة القضاء على هذا الاستبدال لمصلحة الوقف، فإذا كان المسجد الذي هُجر تم استبداله بآخر لصالح المسلمين، كما فعل سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله تعالى عنه، عندما نقل مسجد الكوفة القديم إلى مكان آخر، وصار الأول سوقاً للتمارين⁴²¹، فيجوز أن يتغير صورة الوقف وشكله، من صورة إلى أخرى للمصلحة الراجحة التي يراها الناظر ويقرها القاضي.

النوع الثاني من الاستبدال، هو استبدال جزئي، وهو أن يقوم الناظر ببيع جزء من أسهمه نظير تحقيق ربح في أسهم الشركة الوقفية، لأننا نعلم أنه يجوز وقف الأسهم في الشركات المساهمة المباحة بناء على جواز وقف الأسهم الشائعة في العين المشتركة⁴²²، وفي هذه الحال، تكون الإجراءات أقل، فتتمثل فقط:

1. أن يثبت الناظر صحة اجتهاده من خلال دراسات موثقة، لا سيما حال تدني الغلة، وأن استبدالها قد يرجع هذه الغلة⁴²³.
2. موافقة مجلس الإدارة على هذا الاستبدال الجزئي، وقد ناقش الفقهاء سابقاً بيع جزء من الوقف بهدف تعمير الباقي منه، والظاهر أنها مسألة فيها اختلاف، لكن الراجح أنها يصر إلى هذا ويصح في حال عدم وجود سبيل لبناء "الوقف من إجارة أو استئانة وغير ذلك" ⁴²⁴، ووجود حالة اضطرار للشركة، بحيث إذا لم يتم البيع لتعمير الباقي، هلك الكل وضاع، فيحق للقائم على الشركة الوقفية بيع جزء من أسهمها لغرض تفعيل الجزء الآخر من الأسهم الوقفية. مع مراعاة ضرورة حفظ الذمم الخاصة بالوقف، كما أشار إلى هذا قرار المجمع الفقهي بقوله: "لا مانع شرعاً من استثمار أموال الأوقاف المختلفة في وعاء استثماري واحد بما لا يخالف شرط الواقف، على أن يحافظ على الذمم المستحقة للأوقاف عليها"⁴²⁵، وإذا أصاب الشركات الوقفية المختلفة عدة خسائر، فيمكن لهم أيضاً أن يتشاركون مجتمعين في تأسيس شركة وقفية جديدة، بناء على القاعدة المعروفة "ما كان لله جاز أن ينتفع بعضه ببعض"⁴²⁶.

421

انظر: ابن تيمية، مجموع الفتاوى، 267/31

422

منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، ص 104

423

انظر: الخطيب، الإقناع في حل ألفاظ أبي شجاع، حققه: عبد الرحمن الكشك، (دمشق، مكتبة دار الخير، ط 1، 2002)، 378/2

424

انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي، قرار رقم [140]، 1425 هـ، 2004 م

425

انظر: مجمع الفقه الإسلامي بالهند، دور الوقف في التنمية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 2007)، ص 205

426

منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع، ص 191

الفصل الخامس: معايير الاستدامة المالية للمؤسسات الوقفية أوقاف جامعة هارفرد نموذجاً

التوطئة:

تعتبر التجربة الغربية في مجال الأوقاف التعليمية تجربة ثرية للغاية، فمنذ بدايات القرن الخامس عشر الميلادي كان المتبرعون يمنحون الكنائس والجامعات والمدارس الهبات شريطة الاحتفاظ بأصلها والتصرف بعائداتها، كما أن الجامعات استفادت من أندية الخريجين لديها، حيث كانوا يعملون على جمع التبرعات والأوقاف لجامعاتهم ضمن شعور الانتماء والفخر. ولم يكن يتصور أن تبرز الأوقاف التعليمية لا سيما في مجال العمل الجامعي بروزاً يظهر مدى القدرة على تطوير الأصول المالية، وزيادة ريعها، مقابل الاستقطاب الدائم للأوقاف والهبات من الأفراد والشركات والمؤسسات.

ويمكن أن نقول إن الحركة الوقفية في التعليم الجامعي كانت طبيعية حتى عام 1969، إذ كان ريع معظم الأوقاف يقيد بملفات متحفظ عليها، والتي كانت في أدائها ذات مستوى أدنى بكثير من غيرها من الاستثمارات، لولا تدخل ماك جورج من مؤسسة فورد الشهيرة لتغيير مسار هذه المؤسسات وأدائها، وقد ساهمت دراسات مولتها مؤسسة فورد في تغيير الاستثمارات الوقفية في الجامعات الأمريكية وأسس لحال من نمو استثماري واضح يقوده مديرون تنفيذيون موهوبون⁴²⁷.

إن الحديث عن "مؤشرات السلامة المالية Financial Soundness Indicators للمؤسسات الوقفية في العالم العربي أو الإسلامي"، يشكل أهمية كبيرة في مجال الحوكمة والسياسات الرشيدة. وقد تنبعت العديد من المؤسسات الوقفية لهذا الأمر، لا سيما في السنوات الماضية، من خلال تحليل بيانات القطاع المالي والتقارير المالية ذات العلاقة، مشفوعاً بتعزيز الإحصاءات والمؤشرات عن مدى الارتباط المالي بين المؤسسات الوقفية ودورها في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال المنح التي تقدمها داخل المجتمع أو الدولة.

إن المؤسسات الوقفية مطالبة اليوم بتطوير البنية التحتية المتعلقة بالعمل المالي، والبناء المؤسسي وتعزيز الحوكمة والسياسات الرشيدة، ومعالجة ثغرات المعلومات، وإدارة السيولة والمخاطر في أعمالها.

وهذا يتطلب منها تنمية القدرات البشرية والمالية لتقييم المخاطر، والوقاية منها للحفاظ على سلامة القطاع المالي بما يتناسب مع معايير وقواعد الشريعة الإسلامية، لا سيما في مجال سلامة رأس المال وتدفعه الإنسيابي تجاه المجتمع، وفي ظل الأصول القيمة، وأثر ذلك على معدلات كفاية رأس المال.

كما من المؤمل أن يعزز هذا من دور دعم الآخرين بالمنح والهبات مما يشكل ضغوطاً واضحة على دور المؤسسات الوقفية، وهذا يعني أن تقوم المؤسسات الوقفية بتطوير أدوات الرقابة على الأعمال الرئيسية لها، فالأداء المالي يحتاج بصورة أساسية أدوات مراقبة، لا سيما في مجال التدقيق المالي والمراجعة، فضلاً عن تقارير المراجع الخارجي، وهذا كفيل بتجنب المؤسسة الوقفية لأي مخاطر - من خلال مؤشرات الرقابة الاحترازية - قد تقع لاحقاً.

⁴²⁷ لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، (الرياض، جامعة الإمام، ط1، 2018)، ص20-22

إن التأكد من أوضاع المؤسسات الوقفية ومدى إنسجامها مع المراجعة الداخلية، والكفاءة في إدارة المخاطر، يعزز القيمة الاقتصادية لها، خصوصاً إذا تأكدنا من تطبيق معايير وأدوات الحوكمة على جودة خدماتها، وتم محاكاة التجارب العالمية في هذا الصدد، وهذا يتطلب بناء قدرات العاملين في الجهات الوقفية وخبراتهم فيما يتعلق بأدوات الحوكمة وتطبيقاتها، ليسهل تأسيس مؤشرات السلامة المالية لها، ويعزز من وجود ممارسات نموذجية، ويحصن أعمال المؤسسات الوقفية في وقت الأزمات بتقنيات وتشريعات ترسخ الحوكمة فيها.

ولعل ما نرنو إليه في هذه الورقة بيان مؤشرات السلامة المالية، وهذا بالحقيقة مؤشر لحوكمة المؤسسات الوقفية وحماية حقوق المساهمين فيها، وهذا يتطلب ضرورة قوة أعمال المراجعة والإفصاح المالية، ليعزز الرقابة المالية من خلال الأداء في سوق المال، وقواعد القيد، وضوابط حوكمة المؤسسات الوقفية.

كما نصل إلى بيان مؤشرات السلامة المالية من خلال وضوح ممارسات الإفصاح والحوكمة لدى المؤسسات الوقفية، وبروز المعلومات والتقارير حول ممارساتها الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات، ويمكن القول إن التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية قد تكون علامات هامة في صدق هذه المؤشرات.

وإذا تحققت هذه المؤشرات في المجال المالي، فإن هذا سيؤدي بالضرورة إلى تعزيز ما تتطلع إليه المؤسسات عموماً، وهو بروز مؤشرات التنمية المستدامة [Sustainable Development Index] فيها، وهذا ما نحتاجه فعلاً من غايات تأسيس الاستدامة في المؤسسات الوقفية، ولن تكون وقفية ما لم تكن هي ذاتية وقادرة على الاستدامة بذاتها، لتساعد الآخرين بعطائها الدائم. ولتحديد الأمر بوضوح، سنبحث في أبرز مؤشرات السلامة المالية للجهات الوقفية، والتي لها علاقة بالاستدامة، وسنركز على مصرف التعليم، باعتبار أن أكثر الجهات الوقفية تهتم بهذا المصرف، وسنتعرض لتجربة جامعة هارفارد في مجال التعليم، باعتبارها أكثر مؤسسة وقفية في مجال التعليم الجامعي والأبحاث العلمية في الغرب.

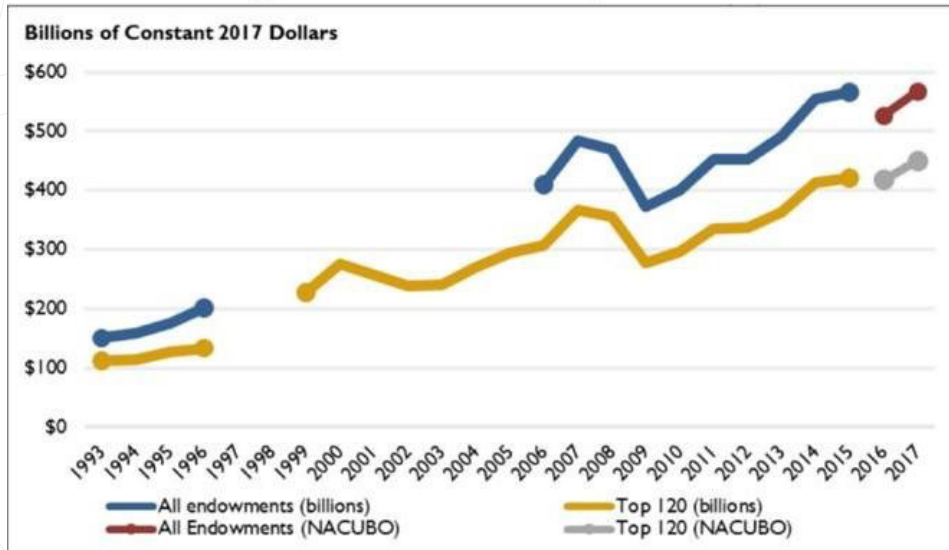
إن حجم الأموال الوقفية في الغرب، يتنوع عموماً في عدة مجالات، من أهمها التعليم والصحة والبنى التحتية والأبحاث والثقافة عموماً، وهذا ما يميز المجتمع الأمريكي في مجال الوقف الخيري والإغاثي والمساعدات الإنسانية، إذ يصل حجم التبرعات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى [410] مليار دولار أمريكي لعام 2017، وهي من أعلى النسب عالمياً، وأكثر المصارف تكون مخصصة للقضايا الدينية وتصل ما يقارب 31% بمبلغ 127.3 مليار، ثم قضايا التعليم وتصل النسبة إلى 14% ما يقارب 58.9 مليار⁴²⁸، وتشكل مصادر خارطة التبرعات في الولايات المتحدة لعام 2017 من مزيج متنوع، من أهمها⁴²⁹: الأفراد وتصل النسبة إلى 70%، أما المؤسسات فتصل النسبة إلى 16، أما الوصايا وتصل النسبة إلى 9%، وأخيراً الشركات وتصل النسبة إلى 5%.

⁴²⁸
See: (www.givingusa.org).

⁴²⁹
See: (www.givingusa.org).

هذا العطاء الشعبي تجاه العمل الخيري والأوقاف، شكل حاضناً أساسياً في دعم التجربة الوقفية في مجال التعليم الجامعي، فسجل نتائج مميزة من عام لآخر، فحسب آخر الدراسات المتعلقة بالأوقاف التعليمية في الغرب، لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، فإن العائد خلال مدة 10 سنوات قارب 12.2% للسنة المالية 2017، فقد تم جمع البيانات من (809) كلية وجامعة في الولايات المتحدة، وتم ملاحظة استمرار النمو على المدى الطويل من 5%، مع التغييرات التي حدثت لصالح قوانين الضرائب بخصوص المشاريع الخيرية. لقد تحقق الهدف بعوائد حقيقية لتغطية الإنفاق للتعليم العالي لأكثر من عقد من الزمان، والدراسة تؤكد أن (809) مؤسسات تعليمية تملك أصولاً وقفية تقدر بـ [566.8] مليار دولار، لكن الأنشطة من بين هذه المؤسسات حوالي (120) مؤسسة وقفية تعليمية تستحوذ على الأصول الكبيرة منذ عام 1993 حتى عام 2017 كما هو وارد في المنحى التالي:⁴³⁰

Figure I. Endowment Balances, 1993- 2017



وهذا ما يعزز الشخصية الاعتبارية في حفظ الوقف THE DISCRETIONARY CHARACTER OF ENDOWMENT SAVING في الحياة الأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية⁴³¹، وهذه الشخصية لم تكن لتكون لولا أن الوقف شكل ما يقارب ثلث الميزانية العامة للجامعة.

⁴³⁰ Molly F. and Others, College and University Endowments: Overview and Tax Policy Options, (Congressional Research Service, www.crs.gov, May 4, 2018), P 7.

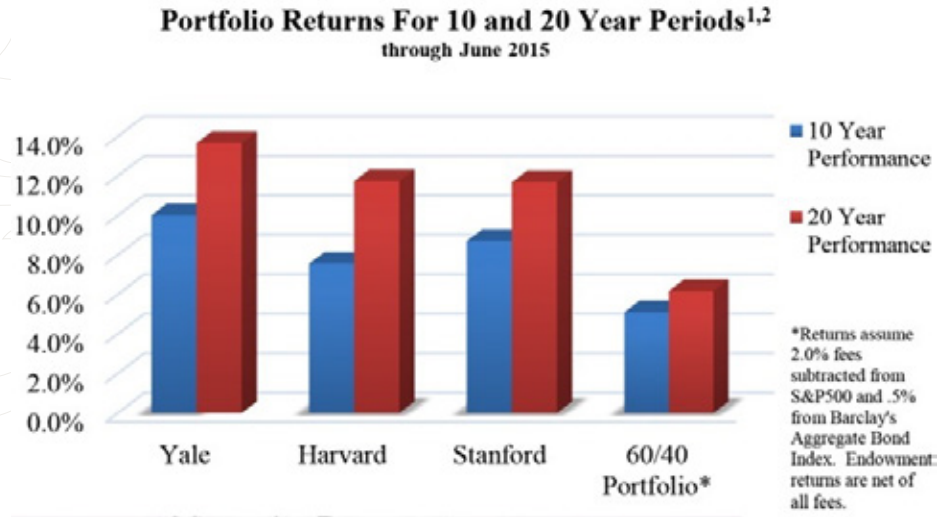
⁴³¹ Henry Hansmann, Why Do Universities Have Endowments?, (Yale University, Yale Law School, 1990), P 8.

وإذا أردنا أن نبين معالم الوقف التعليمي لا سيما الجامعي في التجربة الأمريكية، فإننا نقصر هذا على أبرز جدول يمكن أن يعطينا صورة عن حجم الأموال الوقفية القائمة عمليا في الجامعات الأمريكية. لهذا تعتبر التجربة الأمريكية من أفضل التجارب العالمية في مجال الأوقاف الجامعية، فعالميا تحتل الجامعات الأمريكية المقاعد الخمسة الأولى في حجم الأصول الوقفية فيها كما في التقارير المالية لعام 2018، كما هو موضح في الجدول التالي⁴³² :

الجامعة	الأصول الوقفية	نسبة العائد	الملاحظات العامة
جامعة هارفارد	39.2 مليار \$	10%	تدير الجامعة أكثر من 13,000 صندوق منفصل، ويتم صرف ما يقارب 1.8 مليار \$ على الأعمال التشغيلية بالجامعة.
جامعة ييل	29.4 مليار \$	12.3%	المبلغ الذي سيتم إنفاقه في السنة المالية 2019 1.4 مليار دولار، وهو ما يقارب 35% من صافي إيرادات الجامعة، وزادت توزيعات الأوقاف بنسبة 8.7% سنويا على مدى السنوات العشرين الماضية. تكسب كلية الحقوق في جامعة ييل أكثر من 50% من دعم إيراداتها من خلال الوقف. يتم دفع 75% من عمليات مكتبة جامعة ييل عن طريق توزيعات الوقف.
جامعة تكساس	26.5 مليار \$	10.6%	يساهم في تقديم الدعم المالي لحوالي 180,000 طالب، وهناك تقديرات اقتصادية تجعل صندوق الوقف في جامعة تكساس هو الثاني، بفضل ارتفاع أسعار النفط ليصل قيمة الصندوق 31 مليار \$، وفقا للبيانات التي جمعتها وكالة بلومبرغ نيوز، ليكون بعد جامعة هارفارد وليتخطى قيمة أوقاف جامعة ييل. الفضل في هذا يعود أن ولاية ولاية تكساس عام 1876 خصصت أكثر من مليون فدان من أراضي غرب تكساس لدعم تطوير أنظمة الجامعة فارتفعت قيمة الصندوق مع اكتشاف النفط فيه.
جامعة برينستون	25.9 مليار \$	8%	80% من تمويل المنح الدراسية من برينستون يأتي من الأوقاف، والأوقاف تدعم بالكامل جميع طلاب الدكتوراه، ويتكون الوقف من 4000 صندوق منذ تأسيس الجامعة عام 1746.
جامعة ستانفورد	26.5 مليار \$	6%	تحتفظ جامعة ستانفورد بأكثر من 7000 صندوق جامعي منفصل، وأنفقت 1.2 مليار \$ لمساعدة الطلبة والمنح والأبحاث.

⁴³² See this site: www.investopedia.com/articles/markets/081616/top-5-largest-university-endowments.aspP 8.

وشكل هذا التنافس سببا ليس فقط في جذب الأصول الوقفية والهبات، وإنما أيضا استثمارها، وليس شرطا أن تكون الأول في جذب الأصول الوقفية لتكون الأول أيضا في زيادة الربح السنوي، كما يظهر لنا في الجدول التالي خلال العشرين عاما الماضية⁴³³.



لقد تحولت الشركات التي تدير الأوقاف الجامعية إلى مراكز قوى اقتصادية، بعدما كانت في حقبة السبعينيات والثمانينات وحتى التسعينات شركات ضعيفة، والفضل في هذا يعود إلى أن التوجه العام في الولايات المتحدة كقوانين وسياسات ساعد على تعزيز هذا القطاع وتمكينه في المجتمع.

المبحث الأول: أبرز مؤشرات السلامة المالية للجهات الوقفية

ظاهرة العطاء متجذرة في المجتمع البشري منذ أن خلق الله هذه البشرية، وتنوع العطاء والمنح من خلال الأديان والثقافات والعادات والممارسات، وتطورت هذه الظاهرة وصارت عابرة للحدود، حتى صار العطاء منهجية في عصرنا الحاضر لغرض بيان الآليات والأدوات التي يمكن تطوير هذه الظاهرة من خلالها.

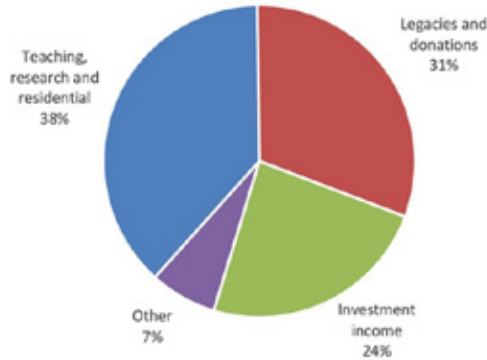
وصدرت عدة دراسات وإحصائيات تبين وتكشف مدى انخراط الدول في مجال تطوير ظاهرة المنح، ففي عام 2016، تكشف لنا الدراسات أن الدول المتقدمة في مجال مؤشر العطاء والمنح تزداد تطورا في ظل الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها. لهذا كان من المفترض أن تزيد معها ظاهرة العطاء الإنساني من خلال حجم العمل الخيري لعدد السكان، وهذا يكشف لنا أن

⁴³³ See site; www.smma1.com/p/endowment-model. Also See: Geraldine Fabrikant, *Harvard's Endowment Grew 10% Last Year, but Some Rivals Did Better*, Sept. 28, 2018. See (www.nytimes.com/2018/09/28/business/harvard-endowment-gains.html).

أن هناك عملاً دؤوباً يجري في هذه المجتمعات والدول لتطوير هذه الظاهرة، كما في الجدول التالي لأهم الدول في العالم من خلال مؤشر العطاء الإنساني⁴³⁴.

2016 Ranking	Country	2016 WGI Score	2015 WGI Score
1	Myanmar	70	66
2	United States	61	61
3	Australia	60	59
4	New Zealand	59	61
5	Sri Lanka	57	56

إذا كانت المنح تعني " إعطاء أموال أو أعيان أو خدمات، من شخص أو جهة، لطلب الأجر الأخرى أو المشاركة المجتمعية أو الإنسانية"⁴³⁵، فإن هذا الأمر لا يعفيها من أهمية أن تخضع هذه المنح بمجملها، لا سيما المنصوي تحت عمل مؤسسي لمؤشرات ومعايير أداء، لا سيما في المجال المالي. وعلى الرغم من الملاءمة المالية لبعض المؤسسات التعليمية، إلا أنها تعتمد على مجال استقطاب المنح والأوقاف والهبات وكذلك المورايث لغرض تعزيز المكانة المالية لديها في قطاعها، فمثلاً جامعة أوكسفورد وهي من أقوى الجامعات البريطانية وأكثرها ثراءً، إلا أنها تعتمد على التبرعات كما هو الحال في تقريرها المالي عام 2018، يقارب ما نسبته 31%، مقابل رسوم التعليم 38%، كما هو موضح في المنحى التالي⁴³⁶:



⁴³⁴ انظر بتوسع في التقرير السنوي بـ Giving USA 2017 ص 105، نقلاً عن الموقع التالي:

www.cftompkins.org/wp-content/uploads/2018/04/Giving-USA-Annual-Report-on-Philanthropy-2017.pdf

⁴³⁵ مركز استثمار المستقبل، المنح وفق مقاصد الشريعة، (الرياض، بدون تاريخ ورقم طبعة)، ص 8

⁴³⁶ University of Oxford, Financial Statements 2017-2018, (See; www.ox.ac.uk).

ولعل مؤشرات السلامة المالية (FSIs) تعتبر مقياس تشير إلى الصحة المالية الحالية للجهة الوقفية مقارنة بنظرائها، وهذه المؤشرات تشمل البيانات المؤسسية، ويتم حساب مؤشرات FSI، وتوزيعها لغرض دعم التحليل الكلي، وتقييم ومراقبة نقاط القوة ونقاط الضعف في الأنظمة المالية، بهدف تعزيز الاستقرار المالي، والحد من احتمالات الانزلاق إلى الأزمات المالية⁴³⁷. هناك عدة مؤشرات يمكن حصرها بالجهات الوقفية في مجال القطاع المالي، ولكن سنركز على تلك التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء المالي ضمن ما اصطلحنا عليه بالاستدامة المالية لهذه المؤسسات الوقفية، - وهذا سر وفلسفة الوقف في الإسلام⁴³⁸، - ومن أبرز هذه المؤشرات:



⁴³⁷ International Monetary Fund, **Financial Soundness Indicators : Compilation Guide**, (April 4, 2006, See; www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/fsiFT.pdf).

⁴³⁸ من خلال عملنا خلال العقدین الماضیین فی مجال الأوقاف الإسلامیة، تبین لنا أن فلسفة الوقف تعتمد بصورة أساسیة على الاستدامة بكافة أنواعها، لا سیما فی المجال المالی⁴³⁶ فالأصل والرعیع فی فلسفة الوقف یجب أن یتعاطم کلیاً، وهذا ما نسمیه دوماً أن الوقف ما هو إلا مؤسسة ولادة من بین المؤسسات الأخرى.

1. العائد على الأصول Return on Assets

إذا أردنا أن نراجع واقع المؤسسات الوقفية، يجب أن ننظر في العائد على أصولها المالية، ولأن هذا مرتبط ارتباطاً مباشراً بقدرة هذه المؤسسات على التغيير الاجتماعي ومواجهة التحديات، وهذا يستوجب أن تكون هناك خطة استثمارية مميزة قادرة على تعظيم الأصول والريع معاً، كي نضمن قدرة هذه المؤسسات على الاستقرار المالي رغم التقلبات التي قد تصيبها دوماً، وهذا المؤشر قد لا ينحصر في المؤسسات الوقفية فقط، بل هو مؤشر سلامة مالية لكل المؤسسات الاقتصادية، لا سيما تلك التي تتعهد الاستثمار والثبات في الأداء كالمؤسسات الوقفية أو الخيرية إلى حد ما، بل لا نبالغ إذا قلنا أنها أيضاً تهم الدول التي تهدف إلى زيادة نموها الاقتصادي سنوياً⁴³⁹، ولعل هذا السر الذي اعتمدته السياسات العامة للمؤسسات الوقفية في الغرب.

Rule Number One, Don't Lose Money, Rule Number two, Don't Lose Money, Rule Number three, Don't forget the first two rules

وهو " القاعدة الأولى لا تخسر المال، القاعدة الثانية لا تخسر المال، والثالثة لا تنس القاعدتين الأولى والثانية"⁴⁴⁰. وهذا المؤشر يعكس قدرة الجهة الوقفية على التعامل مع عدة جوانب، أهمها كيفية استثمار رأس المال، الطرق والمناهج، كيفية إدارة الأرباح، الموازنة ما بين الضرائب والأنشطة الاستثمارية، ودوران الأعمال، وهذا كله يتمحور في مجال صنع القرار الاستثماري الناجح، ويحقق ما يمكن أن نصوب إليه في مجال حفظ الوقف وأصوله، أو بالتعبير المالي حفظ السمعة المالية

⁴⁴¹Preserving Reputational Capital

إن النجاح في صناعة القرار الاستثماري يعزز لنا توفر السيولة دوماً في المؤسسة الوقفية، وأن الصرف لن يكون مانعاً من تجدد السيولة في أعمال المؤسسة.

وكذلك العائد على الأصول يوضح لنا معالم السيولة، وموقع الجهة الوقفية من حصة السوق وحجمها أمام المؤسسات الوقفية الأخرى، وهذا فيه إشارة واضحة إلى مدى اهتمام الجهة بحقوق المساهمين، وأن الجهة الوقفية ليست فقط جهة صرف وتقديم هبات، وإنما هي جهة إنتاجية تهتم بالموارد المالية، ومعنية بالأداء المالي، وقادرة على موازنة الموارد المالية مع المهام الإستراتيجية لتحقيق الأداء التنظيمي، ويظهر فيها ميزة تنافسية مستدامة⁴⁴².

⁴³⁹ Anvar Avlokulov, *Return on Assets and Financial Soundness Analysis: Case Study of Grain Industry Companies in Uzbekistan*, See (International Journal of Management Science and Business Administration Volume 4, Issue 6, September 2018, Pages 52-56).

Lawrence Kochard, *Foundation and Endowment Investing*, P249.

⁴⁴¹ Henry Hansmann, *Why Do Universities Have Endowments?*, P27.

⁴⁴² Al Shahrani Saad M, *The Impact of Organizational Factors on Financial Performance: Building a Theoretical Model*, (International Journal of Management Science and Business Administration Volume 2, Issue 7, June 2016, Pages 51-56 URL: dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.27.1005 DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.27.1005). Also, Janeth N. Isanzua, *Impact of Intellectual Capital on Financial Performance of Banks in Tanzania*, (Journal of International Business Research and Marketing, Volume 1, Issue 1, November 2015, Pages 16-23).



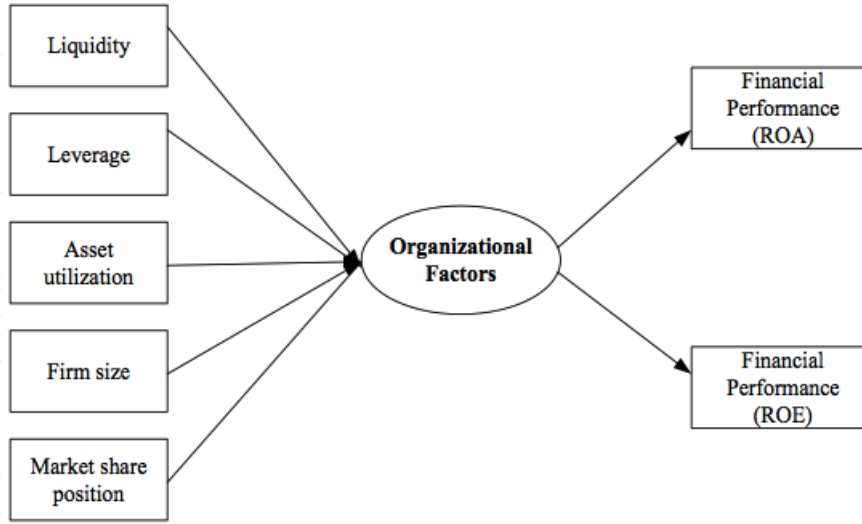
وعادة ما يقع العائد على الأصول من خلال القيمة السوقية للمؤسسة الوقفية، والخريطة الذهنية للنسب المالية تكشف هذا . ومن خلال هذا المؤتمر، يمكن قياس الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الاستثمار في الجهة الوقفية في كسب ولاء مجلس الإدارة ودعمهم لها، وقد يتجلى هذا في المكافآت وفرص الترقية للمجتهدين، والقادرين على إحداث تغيير واضح في قدرة المؤسسة على الاستثمار⁴⁴⁴ .

هذه العوامل قد تعزز من العائد على الأصول في أي مؤسسة وقفية، إذ هي بعمومها تشكل العوامل الحقيقية لأي مؤسسة وقفية تسعى لتعظيم أصولها وريعها دوماً⁴⁴⁵ .

⁴⁴³ See: Sanjay Meena, *Financial Analysis- Ratio Analysis*, (sanjaymeena.io/investing/investment_notes_financial_analysis_ratio_analysis).

⁴⁴⁵ Al Shahrani Saad M, *The Impact of Organizational Factors on Financial Performance: Building a Theoretical Model*.

⁴⁴⁴ لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص 294



2. إدارة المخاطر Risk Management

عادة ما يتكون للنظام المالي للمؤسسات، - خصوصا تلك التي تملك أصولا وريعا، - مخاطر متنوعة، فقد تكون مخاطر مالية أو قانونية أو تشغيلية أو حتى شرعية وغير ذلك. الذي يهمننا هنا كيف تستطيع المؤسسة الوقفية التعامل مع المخاطر لا سيما المالية، وتزداد المخاطر عموما حسب سلمها الأفقي، فقد تكون هناك مخاطر يمكن التحكم بها، ومخاطر لا يمكن التحكم بها، كما هو موضح في المخطط التالي:



والميزانيات التي تعتمد في المؤسسة الوقفية يجب أن يدرك القائمون عليها أنها معرضة لعدة مخاطر حقيقية، وأن تعبئة الأموال والاستثمار وتقديم التسهيلات والتمويل كلها أنشطة مالية تحتاج إدارة المخاطر⁴⁴⁶.

إن عنصر إدارة المخاطر يساعد الجهة الوقفية في التعرف على التدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية لمشاريعها، ومتى يمكن أن تزيد في استثماراتها ومتى يمكن أن تقلل، في إطار المحاسبة على أساس الاستحقاق، والإيرادات والربح المتوقع، كما أن إدارة المخاطر تساعد على كشف النفقات والخسائر، مقابل بيان العواقب الاقتصادية للمعاملات والسلامة الحالية للكيان المالي، وهذا كله يؤثر على الميزانيات العمومية للجهات الوقفية، وهو ضروري جداً لاستقرار المالي لها في ظل التغيرات المحتملة في قيمة العملات للأصول والالتزامات الناشئة إذا كان هناك استثمارات خارجية⁴⁴⁷.

لهذا من المفترض أن يتم قياس واحتمال المخاطر ضمن الدائرة المتوقعة، الاحتمال والتأثير للأصول والربح، كما هو موضح في المخطط التالي:



⁴⁴⁷ Henry Hansmann, *Why Do Universities Have Endowments?*, P 18.

⁴⁴⁶ لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص 293

ولا شك أن وضع الأصول المالية للجهة الوقفية ضمن دائرة التأثير والاحتمال يشكل تهديدا مباشرا لواقع الجهة الوقفية، وقدرتها على الاستمرار. وهذا الأمر لا يمكن أن يتحدد ما لم تكن هناك إدارة مؤسسية ذات كفاءة واضحة في بنية المؤسسة الوقفية، وهذا ما يتم التعبير عنه في أدبيات التعليم الوقفي بـ Institutional Competence⁴⁴⁸. ولقد اعتمدت السياسات العامة في استثمارات الأوقاف التعليمية في الغرب هذه السياسة، فيجب " تحريك كل الأنشطة خلف توزيع الأصول Asset Allocation باتجاه إدارة وتقليل المخاطر والتقلبات السوقية"⁴⁴⁹.



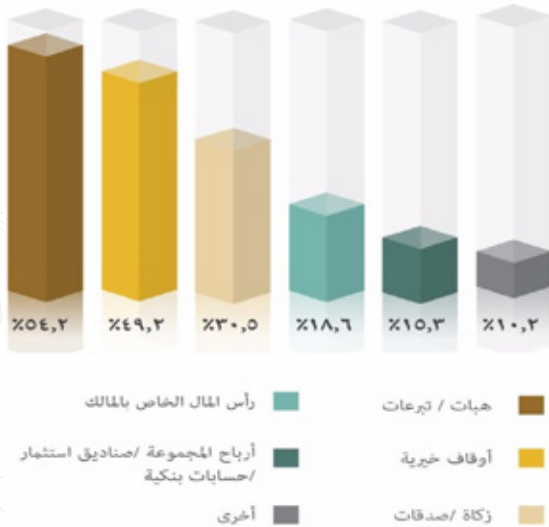
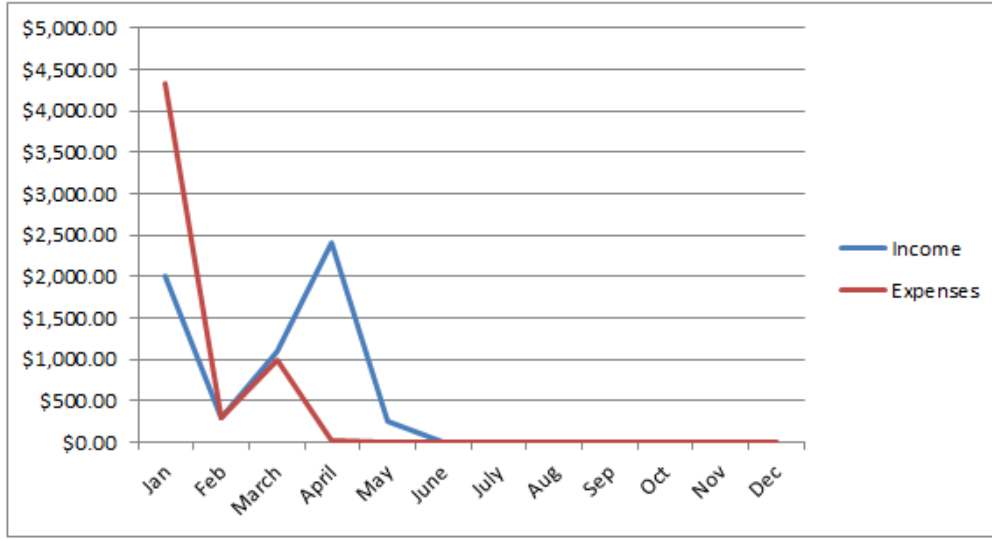
3. الموازنة ما بين الصرف والريع Income and Expense Balance

من المؤشرات الهامة في مجال السلامة المالية أن تكون للجهة الوقفية القدرة على مراعاة القياس ما بين الدخل والنفقات، من خلال البيان المالي للإيرادات والنفقات والحسابات المستحقة. هذا المؤشر المالي هام جدا، لأنه يحدد دور الجهة الوقفية في التوسع في الصرف أو التقليل منه ضمن خطة إستراتيجية نحو المجتمع. وهذا الأمر، يعنى أيضا بالأرباح والخسائر للجهة الوقفية، وهما مؤشران يلتصقان بأي مؤسسة وقفية أو لها أصول وريع،

⁴⁴⁸ Henry Hansmann, Why Do Universities Have Endowments?, P 18.

⁴⁴⁹ كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص 447، قان

، والجهة الوقفية تتنازع فيها خطين أفقيين بشكل أفقي أو رأسي، وهذا يعزز أهمية أن يتم القياس والقدرة على مراعاة هذه الإشكالية، كما هو موضح في الشكل التالي:



وللتدليل على ذلك، مثلًا حملة تسويق تستهدفها جهة وقفية يجب أن تخضع ضمن مؤشر [الصرف والريع]، وما هي الكلفة الحقيقية لهذه الحملة ضمن القدرة على الموازنة⁴⁵⁰، والتوقع من الإيراد القادم.

وتشكل المؤشرات المالية دورًا رئيسيًا في تطوير أعمال الجهات الوقفية، لا سيما وأنها كلها تصب في خدمة استقرار القطاع المالي، خصوصًا أن هذه الجهات قائمة بالأساس على أصول دائمة وذات ريع مستمر، فعلى سبيل المثال تعتمد نصف الجهات الوقفية في المملكة العربية السعودية على أصول وقفية، كما هو موضح في الشكل التالي⁴⁵¹:

⁴⁵⁰ ياسر الشهري، الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية، (السعودي، المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ط1، 2011)، ص233
⁴⁵¹ انظر: المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية 2016، حقائق وإحصاءات، نقلًا عن موقع [www.kkf.org.sa]، ص5، ص15

وهذا يعني ضرورة أن تكون هذه المؤشرات قادرة على تعزيز الأصول والريع معاً، ولن تكون هذه المؤشرات مجرد أشكال قد تتغير، بل هي مرتبطة بالأصول والريع معاً، وهي قادرة على ضبط السلامة المالية للمؤسسة الوقفية، في ظل أي مصرف يتم الصرف عليه، وأغلب هذه الجهات الوقفية تعمل في قطاع التعليم أو القطاع الصحي.

4. الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency

لعل من المؤشرات المالية الهامة في الجهات الوقفية الإفصاح والشفافية عن البيانات المالية المتعلقة بها، في أي وقت وحين، وأن تكون خاضعة للقياس والنظر فيها.

ولعل من المهم على الجهة الوقفية أن تدرك أن الإفصاح والشفافية في أصولها المالية، يؤدي إلى:

.القياس الصحيح لبيان قدرة الجهة الوقفية على سلامة موقفها المالي.

.الإفصاح يؤدي بصورة ضرورية للكشف على الأداء الصحيح للتدقيق الداخلي للعمليات بصورة عامة، لا سيما العمليات المالية.

.الإفصاح يؤدي بالضرورة إلى صناعة قرار مالي صحيح قائم على معطيات دقيقة.

.الإفصاح والشفافية يعززان ثقة المساهمين بالجهة الوقفية، ويؤدي هذا إلى تعظيم الأصول والريع لها.

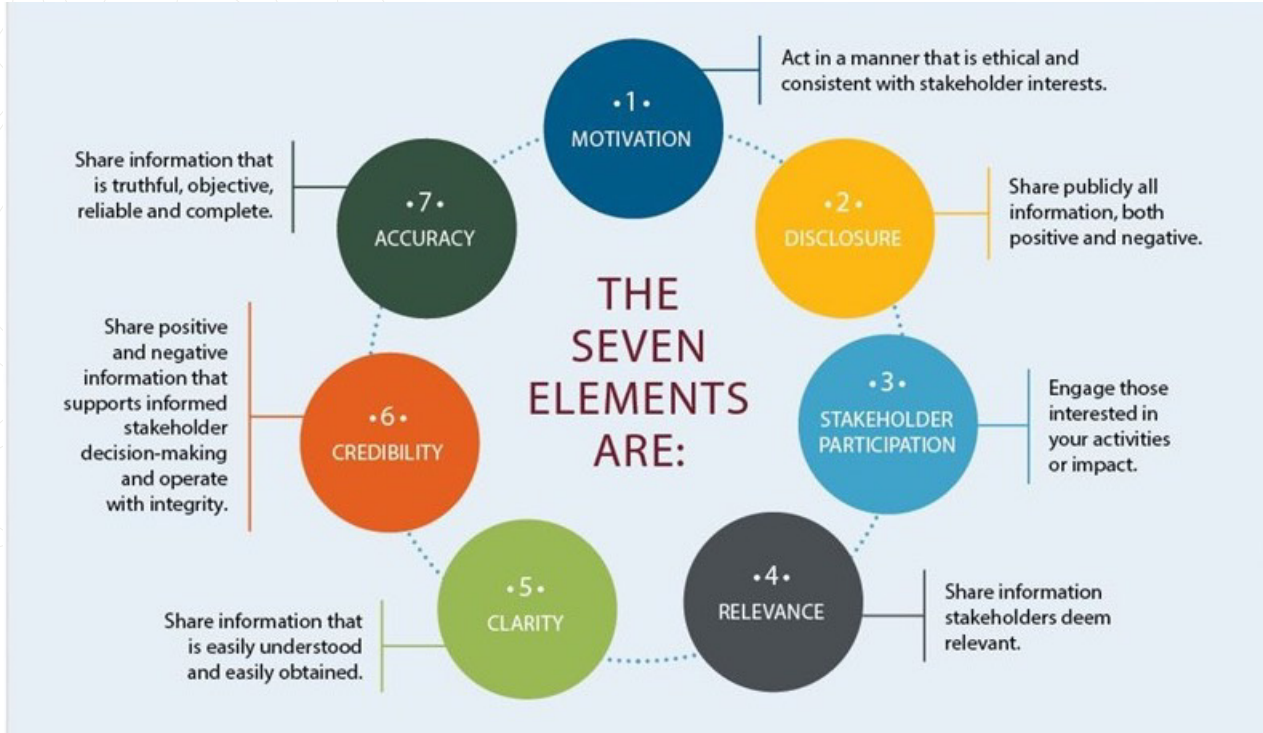
وهذا العنصر يفصح لنا عن توجهات الصرف لدى الجهات الوقفية، ويكشف لنا عن وجهة الاستثمار، فإذا علمنا أن الصرف على التعليم يمثل أعلى نسب الصرف في قطاع الجهات الوقفية في السعودية، كما في المخطط التالي⁴⁵²:



452

المؤسسات المانحة في المملكة العربية السعودية 2016، ص 13

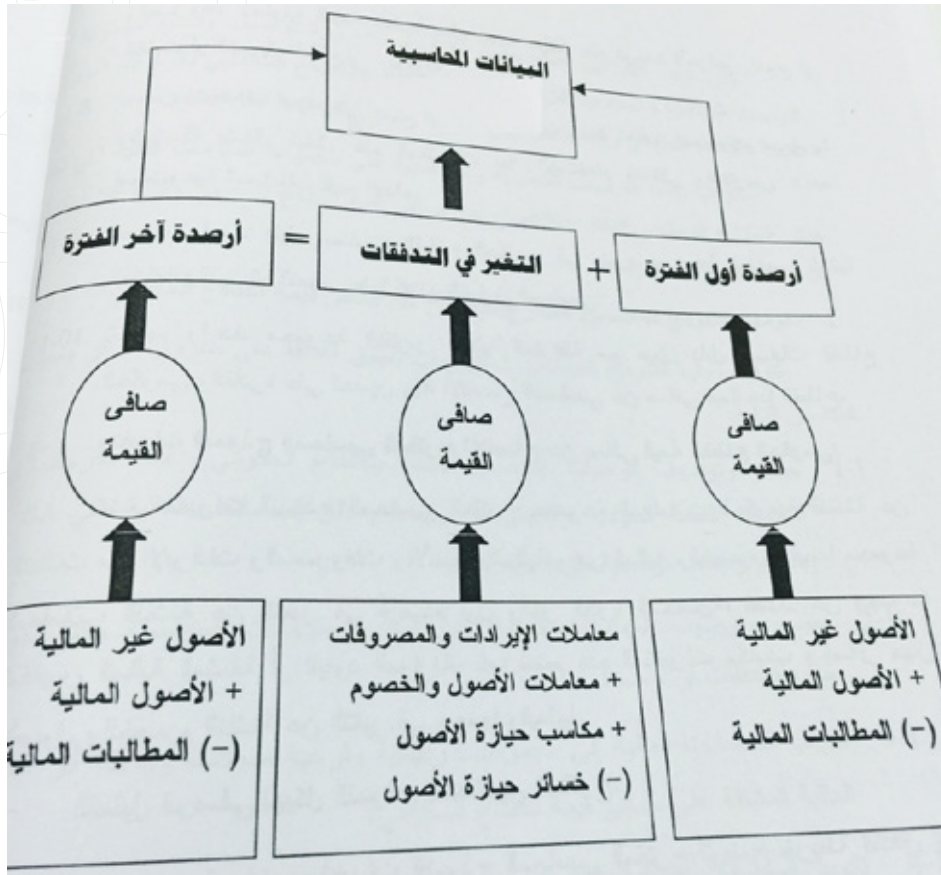
فإن هذا يعزز لنا أهمية الإنسجام ما بين الصرف والمنح كإجراء من جهة وما بين التطور في القطاع التعليمي من جهة أخرى. وهذا المؤشر يعزز السلامة المالية في بنية الجهة الوقفية، ويصيب جميع أركانها بوضوح، من خلال العناصر التالية، وهي [التحفيز، الشفافية، أصحاب المصالح، الملاءمة، الوضوح، المصدقية، الدقة في المعلومات]، كما هو موضح في الرسم البياني.



وقد تبين على سبيل المثال أن 72,9% من المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية تؤكد على أن القوانين واللوائح هي أبرز العقبات التي تواجهها، وهذا لن يكون إذا كان هناك إفصاح وشفافية في أعمالها⁴⁵³.

5. كفاءة جهاز الرقابة الداخلية على قياس البيانات المالية The Efficiency of the Internal Control on the Measurement of Financial Statements

أحد أبرز المؤشرات في السلامة المالية للجهات الوقفية، وجود قسم رقابة داخلية، أو ما يمكن تسميته قسم التدقيق الداخلي، وهو يشمل بالأساس البيانات المالية، لا سيما البيانات المحاسبية، وهي من أهم قواعد البيانات المالية التي تعزز الرصد



ويمكن تحديد خصائص المعلومات المحاسبية لأي مؤسسة وقفية بما يلي⁴⁵⁵:
الملائمة، وجود علاقة وثيقة بين المعلومات المستمدة من المحاسبة المالية، والأغراض التي تعد من أجلها، وهذا يساعد على صنع القرار المؤسسي بدقة عالية، مثل معلومات عن العقارات، والريع المتوقع، ومدى تغطية هذا الريع للصرف على المستحقين، ثم القدرة على الاستفادة منه استثمارياً.

⁴⁵⁴ انظر كتابنا: حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2018)، ص 144
⁴⁵⁵ حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، ص 143

أمانة المعلومات وقوة الاعتماد عليها، فمصادقية هذه المعلومات ودقتها حتى وإن كانت تقريبية لبعض الحالات، إلا أنها مهمة في الوثوق بالمصدر، مثل دور المعلومات المحاسبية في رصد الربح المتوقع للاستثمار.

قابلية المعلومات للمراجعة والتحقيق، إذ يمكن لمحاسب آخر مستقل أن يستخدم نفس أساليب القياس المحاسبي والإفصاح للوصول لنفس المعلومات التي وصلت إليها إدارة التدقيق، فهي قابلة للقياس والاستنتاج الصحيح، وهذا يعزز مصداقية المعلومات وعدم تضاربها.

حيادية المعلومات، الأصل في المعلومات المالية أن تكون نزيهة خالية من التحيز لأي جهة داخل أو خارج المؤسسة، وهذه مسؤولية من يصدر هذه البيانات المحاسبية المالية، وهو نظام رقابي داخل المؤسسة، ولعل الصورة ترسم أبعاد المشهد الرقابي بالمؤسسة، من خلال عمليات الرصد والتدفقات.

قابلية المعلومات للمقارنة، وهذه الخصيصة تعني أن من يستخدمون المحاسبة المالية يمكنهم التعرف على الأوجه الحقيقية للتشابه والاختلاف بين أداء الأوقاف وأداء المؤسسات الأخرى خلال فترة زمنية محددة، كمن يريد أن يعرف أداء استثمارات مؤسسة الأوقاف مقارنة بغيرها أثناء الأزمة المالية العالمية، وهذه أحد أدوات الإستراتيجيات الاستثمارية: مقارنة الأداء بالآخرين.

التوقيت الملائم للمعلومات، وهو تقديم المعلومات في وقتها المناسب، لا سيما عند الحاجة إليها، ويكون تأخيرها معوقا من معوقات الإنتاج، ويشمل هذا كذلك التأخر في إتاحة هذه المعلومات وقت الحاجة، فهذا مسلك يؤدي بالضرورة إلى ضعف المعلومات المحاسبية.

قابلية المعلومات للفهم والاستيعاب، فلا يمكن التعويل عليها إذا كانت غامضة أو لا يمكن فهمها، من خلال كتابتها أو عرضها، فيجب لمن يضع المعلومات المالية أن يكون خبيراً في الصناعة المحاسبية.

الأهمية النسبية والإفصاح العام الأمثل، وهذا له صلة بأمانة المعلومات، فالمعلومات الهامة يجب الإفصاح عنها كما هي، ومن باب أولى غيرها من المعلومات الأخرى.

ولتأكيد دور المعلومات المحاسبية يجب أن يخضع قسم التدقيق للمعالجة المالية، وأن يتم إطلاع مجلس الإدارة على دقة هذه البيانات المحاسبية، من خلال ما يعرف بـ لجنة المراجعة " الذي يكشف لمجلس الإدارة وقائع وتفاصيل وجزئيات الأعمال التشغيلية في واقع المؤسسة"، كما هو موضح في الرسم البياني⁴⁵⁶.



ولعل السياسة التي تعتمدها جامعة هارفرد كباقي الجامعات ملاحظة زيادة التكاليف Increasing Costs للتعليم الجامعي والأبحاث، وهذه الزيادة تدعو بالضرورة إلى زيادة الهبات والمنح التي تبحث عنها الجامعة لزيادة أصولها الوقفية، لتتوازي مع ارتفاع هذه التكاليف⁴⁵⁷.

المبحث الثاني: أوقاف جامعة هارفرد كنموذج لسلامة الاستدامة المالية

شكل الصرف على التعليم ظاهرة من الظواهر الأولى في التاريخ القديم، ويمكن القول أن بدايات هذا كانت في الحضارة اليونانية، حيث أن أفلاطون بنى مدرسته على أرض عام (347 ق.م.)، وخصصها للنفع العام، وبقيت هذه المدرسة حوالي (900) سنة⁴⁵⁸. لكن في العصر الحديث، يمكن اعتبار جامعة أكسفورد من أوائل الجامعات الغربية التي دبت فيها حركة الأوقاف، وصارت موضعاً ليتم البناء عليه⁴⁵⁹، وكان لشخص يدعى وليام درهم [William Durham]، توفي 1249م، الفضل في إنشاء هذا الوقف بالجامعة، عندما تبرع لصالح المنح الدراسية للطلبة.

ومع تطور الأمر، صار هناك صندوق أوقاف أكسفورد [The Oxford Endowment Fund, OEF]، ومهمته استثمار الأصول الوقفية بعائد سنوي لا يقل عن [5%]⁴⁶⁰.

⁴⁵⁷ Henry Hansmann, **Why Do Universities Have Endowments?**, P 17

⁴⁵⁸ لن اتعرض لتجربة الأوقاف التعليمية، فقد تم مناقشتها في أكثر من موقع. انظر كتابنا: الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، ص 43 حتى ص 125

⁴⁵⁹ انظر: الموسوعة العالمية للعلوم الاجتماعية. [en.wikipedia.org/wiki/University_of_Oxford#Founding]

⁴⁶⁰ انظر: موقع صندوق استثمارات جامعة أكسفورد. [ouem.co.uk]

أي أن الوقف على الجامعات في الغرب بدأ فعليا في بريطانيا، لا سيما في أكبر مؤسستين تعليميتين هما أكسفورد، وكامبردج، حيث تشكل الأوقاف فيهما الآن أكبر الأوقاف التعليمية في أوروبا عموما، والجدول التالي يبين الأصول الوقفية لأكبر جامعتين بأوروبا⁴⁶¹:

الأصول الوقفية عام 2014	الأصول الوقفية عام 2013	الجامعات البريطانية
5,890 مليار يورو	4,900 مليار يورو	جامعة كامبردج
4,245.9 مليار يورو	4,033.1 مليار يورو	جامعة أكسفورد

ولكن عمليا وبالتدرج، تطورت هذه الظاهرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتجاوزت بمراحل التجربة الأوروبية، وصارت هناك عشرات الجامعات الأمريكية ذات أصول وقفية ضخمة.

وإذا أردنا أن نختار مؤسسة وقفية بالغرب، ونمارس عليها إطار مؤشرات السلامة المالية، يمكن أن نختار أكبر هذه المؤسسات الوقفية في الغرب والتي تولي أهمية كبيرة لقطاع التعليم، وهي جامعة هارفارد الأمريكية⁴⁶²، التي تعتبر أكبر المؤسسات التعليمية الوقفية، والتي أسست أصولا وقفية مخصصة للتعليم الجامعي والبحث العلمي.

وقد اعتمدت جامعة هارفارد فلسفة استثمار Investment Philosophy ساعدتها في تنمية أصولها بطريقة متدرجة، كما فعلت مع نظرية المحفظة الحديثة⁴⁶³ Modern Portfolio Theory.

ففي آخر تقرير مالي لمنصف عام 2018، بلغت الأصول الوقفية فيها [39.2] مليار دولار أمريكي، وكانت نسبة العائد على الأصول هي [10%]، وتم صرف ما يقارب [1.8] مليار دولار أمريكي على الأعمال التشغيلية بالجامعة. إن هدف وقف جامعة هارفارد هو دعم التعليم والبحث في الجامعة⁴⁶⁴، ولا يقل الدعم عن ثلث الميزانية التشغيلية والمبادرات الاستراتيجية للجامعة منذ تأسيس الأوقاف الاستثمارية فيها.

⁴⁶¹ انظر: [en.wikipedia.org/wiki/List_of_UK_universities_by_endowment]

⁴⁶² جامعة هارفارد تعد الجامعة العالمية الأولى في مجال الأوقاف الجامعية والأبحاث العلمية، تأسست في أمريكا الشمالية 1636م، أي مر عليها (382) سنة، وأسمها جاء نسبة لأحد المتبرعين الأوائل، وهو القس البريطاني جان هارفارد. انظر: لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص20

⁴⁶⁴ Michael W. Azlen & Ilan Zermati, **Investing Like the Harvard and Yale Endowment Funds**, (See; site: file:///C:/Users/Dr%20Sami%20ALSalahat/Downloads/2_investing_11-13-17.pdf), P7.

⁴⁶⁴ انظر: التقرير المالي عن جامعة هارفارد (يونيو 2018) نقلا عن الموقع التالي

والهدف الذي تمثله الجامعة كباقي الجامعات الوقفية في الولايات المتحدة عموماً، هو الحفاظ على سياسة المساواة بين الأجيال Intergenerational Equity من نصيب هذا الوقف⁴⁶⁵. ولقد اعتمدت أوقاف جامعة هارفارد منهجية في زيادة أصولها الوقفية، من خلال اختيار فريق العمل بعناية، والمراقبة عليه، وإشراك العملاء والشركاء في التصويت على القرارات الاستثمارية، بالإضافة للتعاون مع المؤسسات الاستثمارية المميزة، فجامعة هارفارد تشرف على ما يقارب [13] ألف صندوق، ثلثها مدار من قبل شركة HARVARD MANAGEMENT COMPANY التابعة للجامعة، والباقي من خلال الشركاء المتخصصين، وهذا يعني البحث عن أفضل ممارسات الاستثمار المستدامة⁴⁶⁶، وهذه المنهجية تدعمها الأمم المتحدة في الممارسات الاستثمارية [Investment Practices].



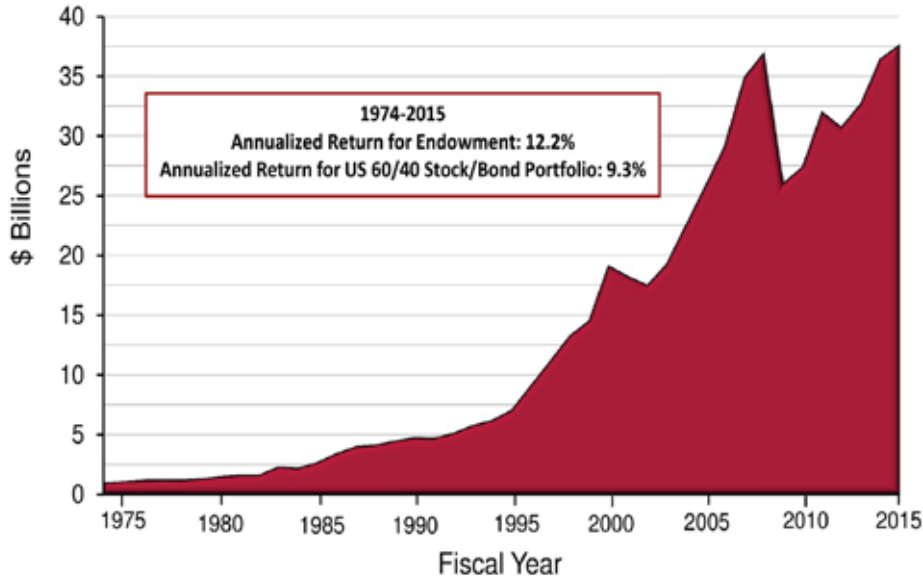
ويتم التعبير عن هذه المنهجية بـ [ESG]، اختصاراً للعوامل البيئية [Environmental]، والاجتماعية [Social]، بالإضافة للحكومة [Governance]. ولهذا تعتبر جامعة هارفارد من أغنى المؤسسات التعليمية في العالم، فريعتها يقارب أربعة مليارات دولار أمريكي، ويمكن قياس مؤشرات السلامة المالية عليها كما يلي:

⁴⁶⁵ Henry Hansmann, **Why Do Universities Have Endowments?**, P 14.

⁴⁶⁶ See: Kate Murtagh, **Investing for the Long-Term**, (www.hmc.harvard.edu/investment-management/sustainable_investment.html).

أولاً) العائد على الأصول Return on Assets

تبين لنا أن الجامعة تقدم منحا واسعة للميزانية التشغيلية لها، إذ تقدر بثلاث الميزانية يتم صرفها من قبل ربح استثمارات أوقاف الجامعة منذ 1974، ولم تتأثر أصولها المالية بهذا الصرف، علما أن الجامعة عادة ما تصرف 5% من استثمارات الأموال الوقفية لتمويل برامج الجامعة، وتزداد هذه النسبة بصورة تدريجية نظراً لاعتماد الجامعة بصورة واضحة على الأوقاف⁴⁶⁷. إذا دققنا في ذلك نرى أن الأصول الوقفية قد نمت بالتوازي مع المنح التي كانت تقدمها أوقاف الجامعة للأعمال التشغيلية للجامعة، والأبحاث العلمية، في الأعوام [1974-2015] كما هو موضح بالشكل التالي⁴⁶⁸:



وتم اختيار سنة 1974، سنة تأسيس شركة إدارة الأوقاف، وهذا يعني أن سلامة المؤشر المالي كان صحيحا وفعالاً، ولعل هذا أحد الأسباب التي جعلت الجامعة مترتبة على قائمة أكثر الجامعات الأمريكية أوقافاً حتى عام 2018، وحققت الجامعة ما يمكن أن نسماه بضمان الأداء المستدام [To Ensure Sustained Performance]. ولعل أحد أسباب تنامي الربح من هذه الأصول أنها متنوعة Diversification بطريقة شملت كافة المجالات⁴⁶⁹، ولعل النسب

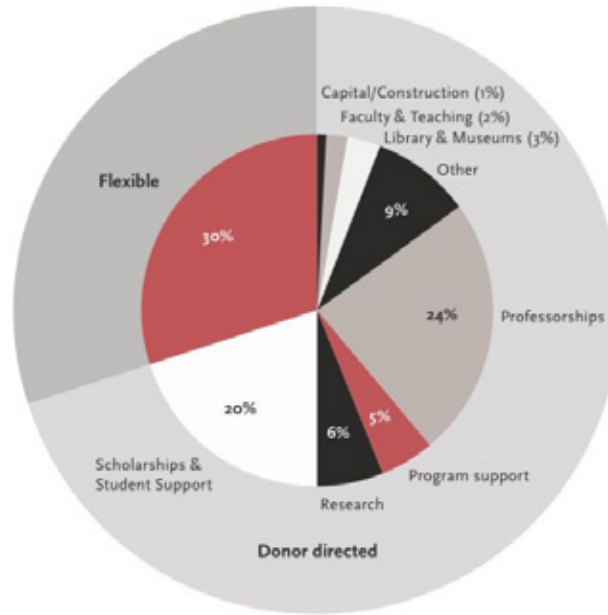
⁴⁶⁷ BRANDON J. DIXON, *Harvard's Endowment Returns*, Explained, (See site; www.thecrimson.com, SEPTEMBER 22, 2017).

⁴⁶⁹ Michael W. Azlen, *Investing Like the Harvard and Yale Endowment Funds*, , P8.

⁴⁶⁸ انظر: التقرير المالي عن جامعة هارفارد (يونيو 2018) نقلاً عن الموقع التالي: finance.harvard.edu/files/fad/files/harvard_annual_report_2018_final.pdf

التي تظهر في مجال الصرف أيضا تظهر المرونة في الصرف، كما يؤكد هذا المعنى ما ورد في التقرير المالي لعام 2022م لمصارف أوقاف جامعة هارفارد⁴⁷⁰:

ENDOWMENT SPENDING FLEXIBILITY



فالاستثمارات تشمل الأسهم العامة والأسهم الخاصة، وصناديق التحوط أو الاستثمارات البديلة، والعقارات، والمصادر الطبيعية، وغيرها. لقد ركزت سياسة إدارة أوقاف الجامعة على فكرة هامة في جني الأموال، من خلال " الأرباح Yield ، نمو الأرباح Earnings Growth ، التوسعات المتكررة⁴⁷¹ Multiple Expansion " ، وهذه ما زاد من أصولها بصورة تدريجية. وللعلم أحد أشكال زيادة أصول وريع الاستثمار للأوقاف في الجامعة هو توزيعات الأصول الوقفية، وهذا ما زاد الريع بصورة واضحة في الاستثمارات⁴⁷².

ومع الحرص على الإشادة بدور جامعة هارفاد بزيادة أصولها وأرباحها، وعلى الرغم من أن أوقاف جامعة هارفاد تزيد عن 10 مليار دولار من أوقاف جامعة ييل، إلا أن الأخيرة تفوقت على جامعة هارفاد في العائد على الريع، فقد وصلت نسبة عوائد

⁴⁷⁰ انظر: التقرير المالي عن جامعة هارفاد (2022م) نقلًا عن الموقع التالي:

https://finance.harvard.edu/files/fad/files/fy22_harvard_financial_report.pdf

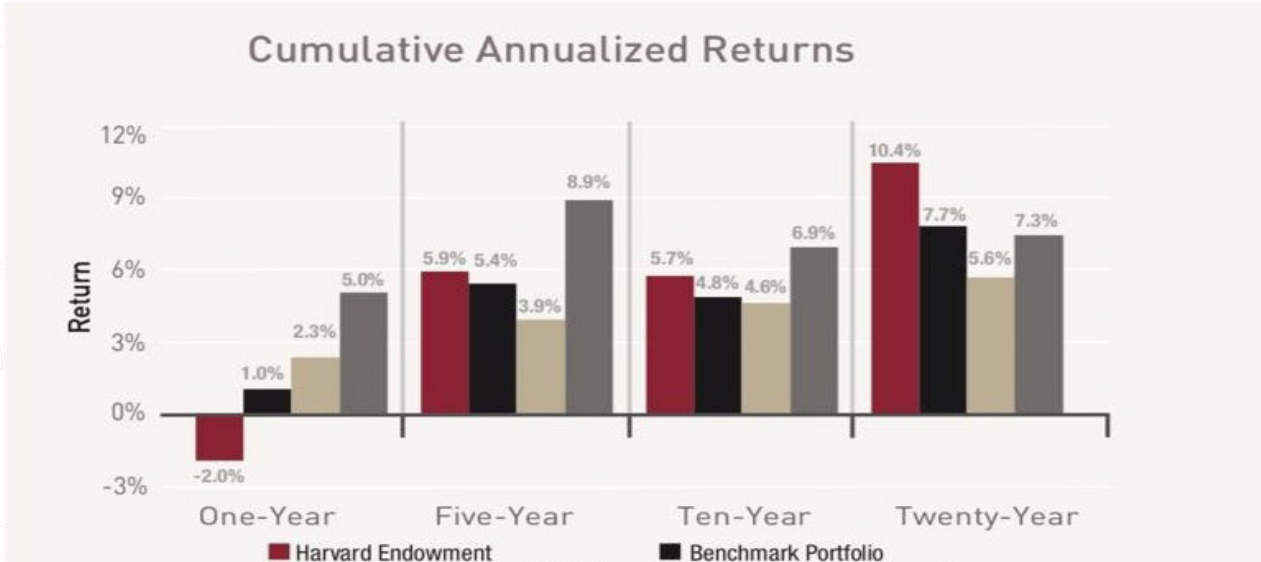
⁴⁷¹ كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص ٤٤٨

⁴⁷² كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص ٤٤٧

الاستثمار السنوية 11.3% لعام 2017، مقابل جامعة هارفارد التي بلغت لنفس العام 8.1%، والسبب في هذا أن جامعة ييل تقوم بتخصيص غالبية أصولها للمديرين الخارجيين، وقد اعتمدت جامعة هارفارد هذه السياسة، وقامت بتسريح 230 موظفاً⁴⁷³.

ثانياً) إدارة المخاطر Risk Management

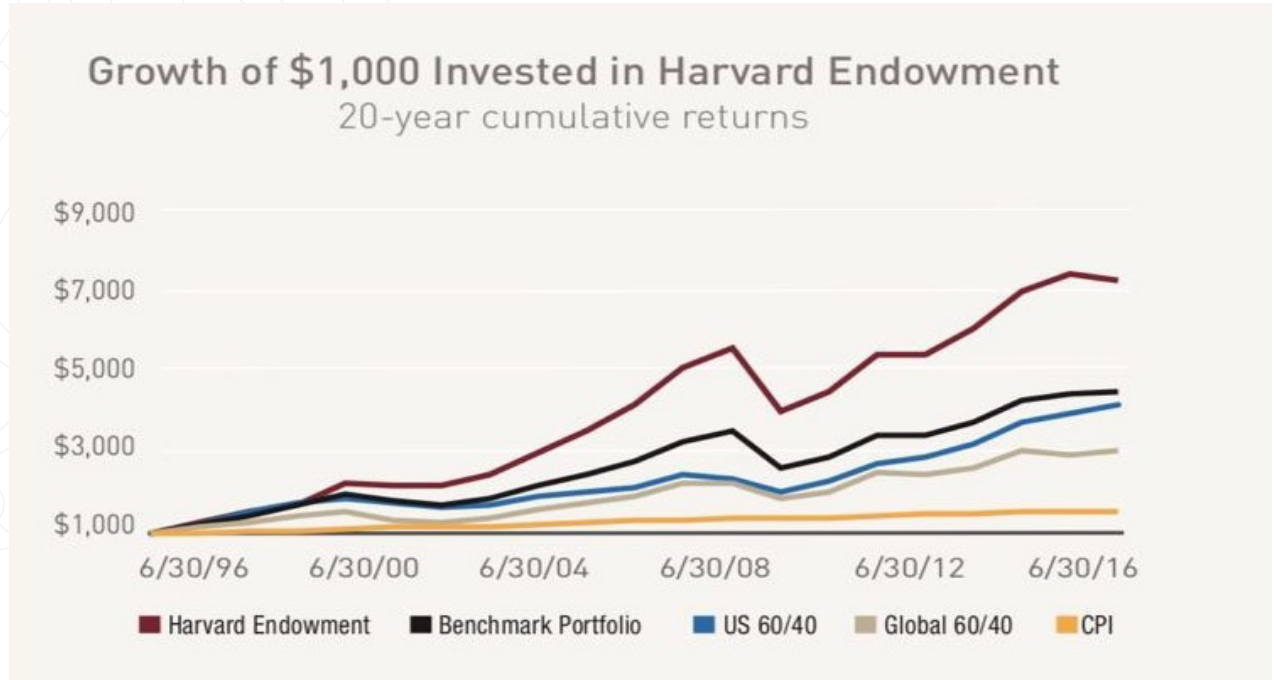
تبين لنا أيضاً، من خلال القراءة في التقارير المالية للجامعة للأعوام السابقة، أنها كانت تستثمر، وكانت تتعرض لخسائر واضحة، كما هو الحال في الأعوام السابقة، ومع الأزمة المالية العالمية التي عصفت بالمؤسسات المالية، (2008-2009)، وصولاً لعام 2014، إذ تعرضت استثمارات الأوقاف الجامعية لعدة خسائر واضحة في أصولها وقلّة الربح، لا سيما في مجال بيع بعض الأصول الوقفية. لكن للموضوعية والإنصاف، كانت إدارة الاستثمار للأوقاف قد وضعت لها إطاراً للمخاطر [Risk Framework]، وبالتشاور مع مجلس الإدارة، استطاعت تحقيق مكاسب في ظل مخاطر متوقعة. مع هذا حافظت شركة أوقاف جامعة هارفارد على أصولها المالية، واستقر فيها الأمر على أداء مالي متوازن حافظ على استغلال الفرص، وتجنب المخاطر قدر الإمكان، لا سيما في الأعوام 2014، 2015، 2016، 2017. ويمكن الاستدلال أيضاً بقدرة الجهة الوقفية على تجنب قدر كبير من المخاطر، إذا تم مقارنتها بالمؤسسات المقاربة، أو بسعر السوق كما يقال، فمثلاً انظر إلى أداء وريع جامعة هارفارد عام 2016، إذا قورن بتقلبات السوق الأمريكي، وبمؤشر المرجعية [Benchmark] للسوق يتبين لنا أنها استطاعت تجاوز عدد من المخاطر، وسجلت نقاط إيجابية كما في المخطط التالي⁴⁷⁴:



⁴⁷³ Brandon J. Dixon, **Yale Endowment Returns Top Harvard**, (See site; www.thecrimson.com, (October 12, 2017).

⁴⁷⁴ نقلاً عن موقع جامعة هارفارد (2016): انظر: [www.hmc.harvard.edu/docs/Final_Annual_Report_2016.pdf]

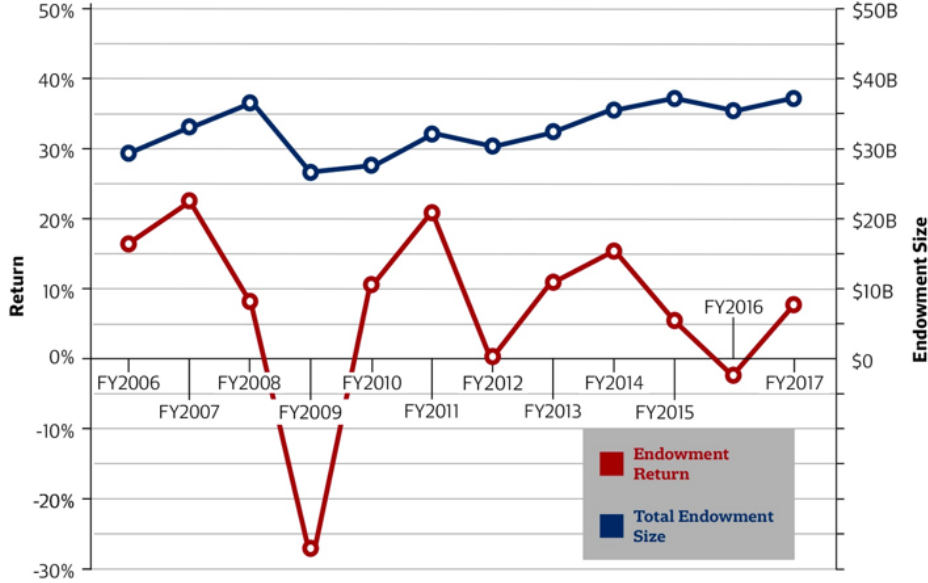
بل المتتبع لأداء جامعة هارفرد خلال الأعوام الماضية، يتبين له أنها كانت تجعل معيار ومؤشر المرجعية Benchmark مدخلا لقياس الأداء الاستثماري لها، لا سيما في مجال تجاوز مخاطر السوق، ويتم التعامل مع الأخطار بالتشاور مع مجلس الإدارة كما تؤكد إدارة الاستثمار، ولعل في الشكل التالي ما يؤكد هذا⁴⁷⁵:



يمكن أيضا اعتبار أن الجامعة نجحت في التقليل من مخاطر العملات Reduce Currency Risk ومن مخاطر خفض التضخم lower Inflation Risk، ولعل هذه السياسة التي اعتمدها الجامعة وهي تبني المخاطر المحتملة Potential Risks خلال الدخول في أي فرص استثمارية. ولقد تعرض وقف الجامعة لخسائر واضحة بعد انهيار الاقتصاد العالمي في عام 2008، علما أن جامعة هارفرد استحوذت على هبات بلغت قيمتها 11 مليار دولار، لكنها خسرت أكثر من ربع قيمتها كما في الصورة التالية⁴⁷⁶:

⁴⁷⁵ نقلا عن موقع جامعة هارفرد (2016): انظر: [www.hmc.harvard.edu/docs/Final_Annual_Report_2016.pdf].
⁴⁷⁶ BRANDON J. DIXON, **Harvard's Endowment Returns**, Explained, (See site; www.thecrimson.com, SEPTEMBER 22, 2017). AND SEE; ANDREW M. DUEHREN AND DAPHNE C. THOMPSON, **A Guide to Harvard's Endowment**, (See site; www.thecrimson.com, SEPTEMBER 23, 2016).

HMC Returns and Endowment Size (FY2006-FY2017)



ثالثاً الموازنة ما بين الصرف والريع Income and Expense

لغرض الموازنة ما بين الصرف والريع، اعتمدت الجامعة على مصادر أخرى كما هو موضح في مصادر إيرادات التشغيل للسنة المالية 2018 لجامعة هارفارد، فتبين أن مصاريف الجامعة تعتمد بصورة أساسية على ريع الأوقاف الجامعية، ولكن هناك موازنة ما بين الصرف وما بين ما يتم استثماره، كما يلي⁴⁷⁷:

النسب المقدرة للصرف	بيان مصادر الميزانية التشغيلية
35%	(1) إيرادات الأوقاف المتاحة للعمليات
21%	(2) رسوم الطلبة
18%	(3) الرعايات
9%	(4) الهدايا والهبات
17%	(5) ريع آخر

علما أن نفقات الصرف قد زادت بصورة واضحة، فقد ارتفع إجمالي مصروفات التشغيل Operating Expenses بنسبة 3٪، أي 5 مليار دولار أمريكي، وزادت مصروفات الرواتب والأجور والبدلات، والتي تمثل حوالي نصف إجمالي نفقات التشغيل للجامعة، بنسبة 2٪، لتتجاوز 2.5 مليار دولار أمريكي، والجدول التالي يكشف هذا بوضوح⁴⁷⁸ :

النسب المقدرة للصرف	بيان مواضيع الصرف
50%	1. رواتب الموظفين والأجور والبدلات
36%	2. نفقات التشغيل مثل الإشغال والخدمات المشتركة واللوازم والمعدات وغيرها
11%	3. الاستهلاك والمنافع
3%	4. المنح الطلابية وغيرها



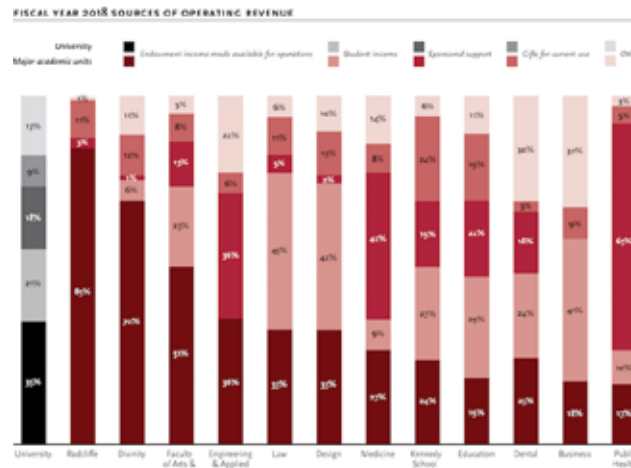
ومنذ عشرات السنوات، لم تقل المصاريف الصادرة عن ريع الأوقاف الاستثمارية للجامعة عن ثلث الميزانية التشغيلية للجامعة، وهذا يؤكد قدرة الإدارة الاستثمارية للأوقاف في الموازنة ما بين الصرف والريع، وهذا سر نجاح الأداء في المؤسسات الوقفية عموماً، توزيع وإدارة الاستثمارات في ظل توزيع ناجح للأصول⁴⁷⁹.

ولكي تتمكن الجامعة من الموازنة ما بين الصرف والريع، أو بالأحرى من زيادة أصولها وريعتها بصورة احترافية، فقد قررت الإدارة المعنية بتطوير أوقاف الجامعة Harvard Management Company, HMC أن تدير ثلث محفظة الوقف، وتفوض شركات خارجية لإدارة الباقي، وقد زادت من هذا التوجه عام 2017، وزادت من الاستعانة بمصادر خارجية في بعض الوظائف.

رابعاً) الإفصاح والشفافية Disclosure and Transparency

تلتزم المؤسسات التعليمية التي لها أوقاف بضرورة نشر بياناتها الرسمية أمام الرأي العام⁴⁸⁰، تمتاز جامعة هارفارد أنها تخضع بكل تقاريرها المالية للتدقيق الداخلي، وكذلك من المراجع المالي المستقل عنها، وهذا يعزز الأداء والقراءة الصحيحة لآليات الاستثمار والتطوير المالي داخل هذه المنظومة، والتي ما تزال تسيطر على المركز الأول كأفضل جامعة تملك أصولاً وقفية مخصصة للتعليم والبحث العلمي.

وعند مراجعة التقارير المالية منذ أعوام التأسيس، يتبين لنا أنها خاضعة بصورة واضحة لكافة الإجراءات المالية، وأن التقسيمات المالية في بنود الصرف والاستثمار كانت خاضعة أيضاً للتدقيق، وهذا ما يشير إليه تقرير المراجع المالي الخارجي المستقل⁴⁸¹. إذ يتم تغطية الحسابات بصورة واضحة، والأمر نفسه ينساق على جهات الصرف، كما هو موضح في جدول الصرف بالجامعة لعام 2018⁴⁸².



⁴⁷⁹ لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص 417

⁴⁸⁰ عبد العزيز طوالة، أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية، (الرياض، مركز استثمار المستقبل، ط 1، 2018)، ص 18

⁴⁸¹ لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص 239

⁴⁸² نقلاً عن موقع جامعة هارفارد (يونيو 2018): انظر [finance.harvard.edu/financial-overview]

ومن الشفافية أن الجامعة كانت تصرف حوافز إضافية لفريق الاستثمار للأوقاف الجامعية، ضمن مؤشرات أداء كانت مطلوبة من الفريق، وبشكل تقرير الشفافية Transparency Report أحد المرتكزات المالية الهامة للجامعة في كل سنة يخرج معها التقرير المالي. وهذا ما تسعى إليه أي مؤسسة وقفية، من الحفاظ على اسمها وعلامتها التجارية Protect its Reputation Brand. لهذا تؤمن جامعة هارفارد بضرورة تطوير واقع الأوقاف في الجامعة، وأنها مدخل لخدمة المجتمع أو المسؤولية الاجتماعية لها تجاه المجتمع، ولهذا يتسابق إليها أصحاب الأموال لتعزيز الأهداف الأكاديمية للجامعة، وهذا ما يجعل الجامعة تجعل الأوقاف فيها المورد الاقتصادي الأول لها، علماً أن رسومها عالية، ولكن تعتمد بصورة أساسية على استثمارات الأوقاف كداعم لثالث الميزانية الجامعية على الأقل، وهذا يحقق لها استقلالية تامة في التعاطي مع أي جهة تريد أن تقدم دعماً لها.

وهذا لم يكن لولا سياسة الإفصاح Disclosure التي تعتمدها الجامعة في بيان الاختلافات الجوهرية بين الشروط التي بموجبها يمكن للأوقاف والأفراد الاستثمار في الاستثمارات البديلة، وبيان كافة العمولات والرسوم، وتضارب المصالح Conflicts of Interest، ويشمل ذلك أيضاً توضيح كيفية الوصول إلى فرص الاستثمار، Access to Investment Opportunities وغيرها من تفاصيل العمليات الداخلية.

ولهذا لا يوجد معايير دقيقة لبيان نموذج الوقف Endowment Model في أداء الجامعات الوقفية، إلا من خلال إخضاعها كل عملياتها وإجراءاتها للحوكمة والشفافية، وهذا ما يؤكد على قدرة الجامعة على التقدم والتطوير المستمر في الأصول والريع.



لقد لاحظنا أن مجمل المؤسسات الوقفية الرائدة والناجمة في الغرب تمارس أنظمة الحوكمة في أدائها واستثماراتها، وانعكس هذا فعليا على المؤسسات الوقفية الجامعية، ومنها جامعة هارفارد التي جعلت مفردة الحوكمة قائمة في جميع أعمال الوقف⁴⁸³.

إن متطلبات الحوكمة في إدارة أوقاف الجامعة واضحة جدا، فالهبات المدعومة تلزم جامعة هارفارد القواعد والشروط التي يضعها هؤلاء المانحون، وضمن لوائح قانون ماساتشوستس Massachusetts law⁴⁸⁴، وهي أقرب ما تكون كشرط الواقف عندنا كمسلمين، فشرط الواقف كنص الشارع، وليس للجامعة حق في استخدامها هكذا بدون قيود على كيفية استخدامها، وجزء قد لا يتجاوز ١٦% من دون قيود⁴⁸⁵، ما يتيح للجامعة حرية التصرف به حسب المصالح التي تراها الشركة الناظرة.

⁴⁸³ كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص 461، ص 476، قارن مع، Foundation and Endowment Investing.

⁴⁸⁴ القانون يلزم الجامعات التي تحصل على أي هبات أو أوقاف أن تتقيد بها كما اشترط أصحابها في عقود التبرع، انظر بتوسع القانون ومواده في الموقع التالي [https://malegislature.gov]

⁴⁸⁵ A Guide to Harvard's Endowment, (See site; www.thecrimson.com, SEPTEMBER 23, 2016).

خامساً) كفاءة جهاز الرقابة الداخلية على قياس البيانات المالية The Efficiency of the Internal Control on the Measurement of Financial Statements

بالمراجعة أيضا للتقارير المالية لجامعة هارفارد خلال الأعوام [2014-انتهاء بمنتصف عام 2018]، يتبين لنا أن هناك أيضا كفاءة في جهاز الرقابة على البيانات المالية، وأنه يمكن قياسها ومعرفة المدخلات والمخرجات بصورة واضحة، بدون غموض أو عدم شفافية ومن خلال المنحى للأصول والريع معا.

وأتوقع أن الجامعة لم يكن لها أن تصل إلى هذا العمل الهائل من التنظيم المؤسسي لا سيما في المجال المالي، لولا المراقبة المالية التي شكلت دعما للبيانات المالية، ومصداقية في جذب المتبرعين نحو أعمال الجامعة، لا سيما وأن هناك The Perfer- ences of Donors للمتبرعين أو الواقفين، لن تبرز مالم يشرعون بمصداقية للمؤسسة الوقفية.

ولعل من كفاءة جهاز المراقبة أن يلاحظ التنوع في البيانات الاستثمارية، وقد نجحت الجامعة في تنويع استثماراتها بطريقة تجعل المراقبة عليها ميسرة، فمثلا استثمارات أوقاف الجامعة عام 2016، فيها تنوع واضح في الاستثمارات، فلم تضع البيض كله " في سلة واحدة"، بل شكلت بطريقة تعزز الاستثمار وتقلل المخاطر المتوقعة.

في التقدير، أن أحد أسباب نجاح استثمارات أوقاف جامعة هارفارد هو قدرتها على تحديد أهداف الاستثمار Investment Objectives، فالأهداف كانت واضحة، ولهذا كان هناك ريع متدفق، ووقاية من أخطار محدقة، مع أنها وقعت في خسائر، ولكن لم تؤثر في بنية الاستثمار للجامعة، كما يتحدد هذا من خلال مؤشرات السوق.



وهذا يعزز لنا ما يمكن أن نسميه " الموازنة ما بين السلطة والخبرة" ، فضلا عن ذلك كانت الأهداف غالبا ما تصب في استثمارات طويلة الأجل Long-Term لضبط الريج وتجنب المخاطر.

ويتوازي مع الرقابة المالية، دور الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة Effective Board Oversight على أداء إدارة الاستثمار، وهذا يضمن الأداء الصحيح.

وهذا ما يجعل النظام القانوني والتشريعات المخصصة للجهات الوقفية مساعدة، فعلى سبيل المثال تعفى المؤسسات التعليمية الوقفية، والتي لها أوقاف من الضرائب المفروضة عليها، كما يعفى الفرد الذي يتبرع للجهات الوقفية من الضرائب ما دام يؤدي تبرعا مجزيا للجهات الوقفية ، بل يمكن القول إن الحوافز الضريبية Tax Incentives للجامعات الوقفية أثرت إيجابيا على نمو أصولها بصورة واضحة .

وهذا يعني أن هذه المؤشرات تعزز تأسيس موارد مالية دائمة، وتحقق الاستقلالية للجهات الوقفية، وتعطي مرونة أكثر لإدارة الاستثمار في التحرك واستغلال الفرص الأكثر فائدة.

لقد نجحت سياسة الاستثمار في جامعة هارفرد لأنها اعتمدت على فلسفة الاستثمار القائمة على القيمة، لأن الوافين والمستثمرين مع الأوقاف كلهم يبحثون عن القيمة Every Wants Value، من خلال قوة التوزيع الجيد للأصول، والمحافظ المتنوعة للأصول .

إن تحصيل القيمة لن يكون إلا بالإبداع والابتكار والبحث عن أسواق هامة للأوقاف، وهذا ما حصل بالضبط للتجربة الغربية في مجال استثمارات الأوقاف، ولعل هذا ما يعزز لنا فكرة الأفكار الاستثمارية Investment Themes المميزة، كالبحث عن الأسواق الناشئة، كما تم رصد فرص استثمارية في أسواق اليابان وألمانيا، ورصد حركة نمو السوق في الصين والهند في ظل تدني الأجور العمالية، وتدني مخاطر السوق ، لهذا نجحت الأوقاف في التنوع أسواقها والاستفادة من الأسواق الناشئة خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

تقديري أن تجربة جامعة هارفرد تواجه تحديات مستقبلية Future Challenges من أهمها المنافسة Competition مع الآخرين كمؤسسات وقفية كجامعة ييل وتكساس وستانفورد وبريستون وغيرهم ممن يرغب بالاستفادة من الأصول الوقفية، وإن كان الفارق بين جامعة هارفرد والتي بعدها ما قيمته 10 مليار دولار أمريكي، لكن يظهر لنا المعدل العام أن المرتبة الثانية والتي تحتلها جامعة ييل قد سبقت هارفرد في أن نسبة النمو عندها أعلى من جامعة هارفرد صاحبة المرتبة الأولى.

⁴⁸⁶ لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص244

⁴⁸⁷ عبد العزيز طوالة، أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية، ص22

⁴⁸⁸ Henry Hansmann, **Why Do Universities Have Endowments?**, P 20 and Michael W. Azlen & Ilan Zermati, Investing Like the Harvard and Yale Endowment Funds, P8

⁴⁸⁹ كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، ص469، فارن: P265، Foundation and Endowment Investing, Kochard,

⁴⁹⁰ Kochard, **Foundation and Endowment Investing**, P270

الفصل السادس: الوقف والتنمية المستدامة، تجربة عبد الحميد أبو سليمان نموذجاً

لقد كان له بصمات ورؤى عميقة لتعزيز قوة هذه المؤسسات وحضورها عندما أدرك أهمية أن يكون لها قدرة على الاستمرار والمواصلة، ولم ينحصر أمره في الجانب الفكري والثقافي فحسب، بل إن المتعمّن في مسيرته يرى أنه كان له دراية في مجال تعزيز ما يمكن التعارف عليه بتأسيس موارد تنموية لصالحها ليضمن لها الاستمرار والمواصلة في العطاء.

ولقد لاحظنا من تنظيرات أبا سليمان وتجاربه العلمية والعملية في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية ودولة ماليزيا هذا بوضوح، فهو رحمه الله تسلم منصب الأمين العام المؤسس للأمانة العامة للندوة العالمية للشباب الإسلامي بالرياض، ومن مؤسسي اتحاد الطلبة المسلمين والاتحاد الإسلامي للمنظمات الطلابية، ومؤسس المعهد العالمي للفكر الإسلامي، والرئيس المؤسس لمؤسسة تنمية الطفل، والمؤسس والرئيس الأسبق لجمعية علماء الاجتماعيات المسلمين بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا، كما قضى أكثر من عشر سنوات مديراً للجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا من عام ١٩٨٨ -١٩٩٩م، وأسس فيها صندوق الوقف للطلبة المسلمين.

وزرع في هذه المؤسسات نظام التنمية المستدامة لمواصلة عطائها ودورها التنموي، من خلال مفهوم الوقف وتأسيس صناديق وقفية وتنموية تابعة لها، كما أنه كان مدركاً لأهمية تعزيز هذه القيم ومنهجية التنمية المستدامة في جيل الطلبة الجامعيين، من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين - الثقافة الغربية، - ولأن تأسيس المؤسسات الفاعلة يجب أن تتم دراستها بعناية.

مفهوم الوقف ومشروعيته وعمله يتقاطع كلياً مع مفهوم التنمية المستدامة بكافة أنماطها، والذي يراد به زيادة الموارد والقدرات الإنتاجية في المجتمعات من خلال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، فالوقف بذاته تنمية، وهو أيضاً مستدام على توصيف فقهاء الشريعة أن الوقف شرطه التأييد، وهو ما ذهب إليه مجموعة من الفقهاء⁴⁹¹.
فالتنمية المستدامة Sustainable Development كمفهوم معاصر مستخدم منذ عام 1974م من خلال مؤتمر ستوكهولم ثم في عام 1986م في روما، ثم في عام 1992م، للتعبير عن التفاعل ما بين الاقتصاد والإيكولوجيا ويشمل جميع الموارد الطبيعية، أو تحقيق التوازن بين الأنظمة البيئية والاقتصادية والاجتماعية⁴⁹². وتم تعريف التنمية المستدامة من قبل لجنة أنشأتها الأمم المتحدة لهذا الغرض، فعرفت أنها: "تبلي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"⁴⁹³.

وعرف البعض الآخر التنمية المستدامة على أنها: "الإدراك لطبيعة توافق جميع أصحاب المصلحة للوصول إلى نقطة التوازن الكوني، الأمر الذي يتطلب توفير فرص لنمو جميع الأطراف المعنية، مع الأخذ بعين الاعتبار الانسجام والتكيف مع أصحاب المصلحة الآخرين لتحقيق العدالة بين الأجيال، وداخل الجيل نفسه من خلال تطبيق النظام القائم على التوازن"⁴⁹⁴.

وقد توجه العديد من علماء الشريعة لربط مقاصد الشريعة بمفهوم التنمية من خلال المقاصد العامة، فالدين مرتبط بالإيمان ويعطي قيمة للحياة البشرية، والنفوس والعقل والمال والنسل كلها مقاصد تعزز الفكر والكيان المجتمعي وحركة المال، وهي كلها مرتبطة بمفهوم الاستخلاف " هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها"، سورة هود، 61، وتعني بالمحصلة الاستغلال الأمثل للموارد التي وهبها الله عز وجل للإنسان، وهي موارد مسخرة لخدمته وتعظيم شأنه بالعلم والعمل.

وتعتبر التنمية المستدامة محلاً للكشف عن القوة المؤسسية في المنشآت والشركات، والتي قد تظهر من خلال الالتزام بأسسها، وهي كما نظن⁴⁹⁵:

⁴⁹¹ النووي، المجموع، 334/15، ابن عابدين، رد المحتار، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط1، 1994)، 535/6

⁴⁹² عبد الجبار السبباني، دور الوقف في التنمية المستدامة، (جامعة الإمارات، مجلة الشريعة والقانون، العدد44، أكتوبر 2010م)، ص21، عبد الرحمن الجريوي، أثر الوقف في التنمية

المستدامة، (الجزائر، ملتقى مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة 8 مايو، 2012م)، ص25، ص26

⁴⁹³ نقلًا عن موسى نفاع، أثر المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة، (الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة الماجستير، 2013م)، ص50، قارن مع: عبد الرحمن

الجريوي، أثر الوقف في التنمية المستدامة، ص25

⁴⁹⁴ دليل الاستدامة المؤسسية للمؤسسات المالية، (البحرين، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، 2022م)، ص12

⁴⁹⁵ قارن مع: دليل الاستدامة المؤسسية للمؤسسات المالية، ص14



وإذا أردنا أن نقرن بين الوقف والتنمية المستدامة حسب تقسيمات المعاصرين للتنمية المستدامة كما ذكرنا سابقاً منى أنها تسعى لتعزيز التوازن بين الأنظمة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، فإن الوقف تاريخياً عند المسلمين ساهم في تعزيز هذا التعاون بين هذه الأنظمة، بل كان الوقف في الإسلام أكثر توازناً من هذا المثلث الذي يسعى لتحقيق مفهوم التنمية المستدامة، فالمصارف الوقفية لم تنحصر في البيئة والتنمية المجتمعية والاقتصادية فحسب، بل ساهمت من خلال أنواعها ومصارفها واستثماراتها لتعزيز ما هو أعلى من هذا، فكان الوقف يشمل الإنسان، والحيوان، والجماد، والنبات، وكل هذا يشمل الوقف، وحسب رغبة الواقف ونظرته للحياة.

ويمكن أن يكون للوقف دور مؤثر في فهم التنمية المستدامة من خلال محاوره الرئيسية⁴⁹⁶، ففي المجال الاقتصادي يمكن أن يؤثر الوقف من خلال السلوك الادخاري، وتوزيع الغلة، وتعزيز البنية الاقتصادية، وتوفير القروض وتسهيلها، وتمويل المشاريع، التأمين، والتخفيف على الحكومات في الصرف نحو التنمية المجتمعية، واستحداث مصادر دخل، وتقديم الإعانات، وزيادة الحاجم الناتج المحلي. في حين أن دور الوقف في التنمية المجتمعية تعزيز الحس التراحمي بين الأفراد، واتساع منافعه، وتحقيق الرعاية الاجتماعية، وتوفير المياه، ورعاية الغرباء والفقراء والمعدمين وتحقيق الاستقرار الاجتماعي، وتعزيز الجانب الأخلاقي. فأبعاد التنمية المستدامة تحقق في التمكين، من خلال توسيع قدرات الناس على زيادة الخيارات، أو من خلال التعاون والشراكة بين الناس، أو الإنصاف بتحقيق العدالة في القدرات الأساسية والفرص، والاستدامة التي تلبى حاجات الجيل الحاضر دون أن تعرض الخطر قدرة الأجيال القادمة، وغيرها⁴⁹⁷.

⁴⁹⁶ عبد الرحمن الجريوي، أثر الوقف في التنمية المستدامة، ص 41

⁴⁹⁷ محمد الخواجة، دور الوقف الإسلامي في عملية التنمية المستدامة، (الرباط، مؤمنون بلا حدود، 2016م)، ص 10

وهذا الأمر كان واضحاً عند الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، إذ كان ينظر للمؤسسات الإسلامية بمنظور الأمة واهتماماتها، ولم تنحصر نظرته لها من منظور الدولة أو الأقليم، بل كان ينظر للمؤسسة الإسلامية على أنها تمثل الأمة ككل، وعلى حد وصف أستاذنا الدكتور محمد بن نصر كان رجلاً " ينظر بعيون الأمة الطموحة في زمن الاستتباع القطري، رجلاً أراد أن يفغل عقلا عقلته الوجدانيات الجماعية الجامعة والأمني العريضة والأسباب الغائبة"⁴⁹⁸.

وقد سعى أبو سليمان خلال عمله في عدة مؤسسات أن يعزز الاستدامة بها بشكل واضح ومنضبط، فالاستدامة التي تشكلت في فهم أبو سليمان لا تخرج على أنها ميزان يضبط أصحاب المصلحة في عالم مستدام، وهذه نظرية قائمة على مفهوم الاستخلاف، فالله خالق الأرض والإنسان والبشر والبيئة والحيوان ضمن سنة التدافع والتسخير، فيجب أن يتحقق في هذا الكون مفهوم استخلاف الإنسان، والقدرة على استدامة عمله ضمن تسخير القدرات التي جعلها الله في هذا الكون. هذه الأسس كانت حاضرة في ذهن أبي سليمان، ولهذا كان تتلخص نظرته نحو استدامة المؤسسات من منظور جمعي وليس من محل تواجده أو مكان تأسيس هذه المؤسسة أو تلك، ويمكن تلخيص هذه النظرة بالأسس التالية:

1) أن تلتزم القيادة السياسية بالعمل المؤسسي بداية، وأن اندحار العمل المؤسسي في حياة المسلمين كان أثراً لضعف المؤسسات العامة بسبب ضعف الالتزام الإسلامي لدى القيادة السياسية، إذ يقول: " ونتيجة لهذا الانقسام والانقسام وضعف الالتزام الإسلامي لدى القيادة السياسية وغياب البرنامج العلمي التربوي والثقافي المتكامل وما لحقه من ضعف المؤسسات العامة والحس الاجتماعي العام، ضعفت الأمة وضعف كيانها، وضعف دور السلطة والقانون العام والمؤسسات العامة"⁴⁹⁹. فيجب أن تتحقق القناعة في القيادة السياسية أولاً كي تتقبل الفكرة المؤسسية، ويتم ممارستها في الحياة العملية عند المسلمين، ليس فقط في السياسة، وإنما في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها.

2) ويعتقد أيضاً أن بناء أي كادر بشري يتسلم هذه المؤسسات، يجب أن يتم على منهج تربوي سليم، يفهم معالم ومقاصد الإسلام وخصائصه، كي ينتج هذا الكادر الثمار المرجوة، فيقول: " بناء مهج تربوي متكامل سليم المنهج نقي الثقافة يستدرك الأبعاد التي أهملت في تربية النشء المسلم، بما في ذلك التربية السياسية، التي تنبني على الالتزام بمبادئ الإسلام في الإخاء والتكافل والعدل والشورى والرفق والحسنى في علاقات المجتمع، فلذلك هو أساس السلم والأمن والازدهار والاستقرار الذي يجب أن يركز عليه بناء الأمة، ويكون منطلق حركتها نحو الاستقرار والإبداع والإعمار"⁵⁰⁰.

الدكتور عبد الحميد واعياً بأهمية القيم في البناء، وبأن المشروع الفكري الذي يحاول صوغه وتطويره متصل اتصالاً مباشراً

⁴⁹⁸ نقلاً عن موقع إسلام أون لاين، [Islamonline.net] بتاريخ 7 يوليو 2022

⁴⁹⁹ عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، 1991م)، ص 83 وما بعدها

⁵⁰⁰ عبد الحميد أبو سليمان، العنف وإدارة الصراع السياسي في الفكر الإسلامي، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط2، 2001م)، ص 81

3) ومع هذه التربية السليمة، لكن يرى رحمه الله أن أي عمل إسلامي يجب أن يسبقه الإعداد والتحضير، والتخصية اللازمة، وأن نرى ماذا نملك من مقدرات ومقومات قبل أن نؤسس لعمل نرغب بالتفوق فيه، فيقول: " إذا شئنا أن نحقق الشمولية الإسلامية فيجب أن يبدأ العلماء والمفكرون والمثقفون المسلمون بالإعداد السليم لوضع المقدمات الإسلامية العلمية المنهجية في كل علم ومجال، وأن ننظر إلى ما في أيدينا من علوم ومعارف نظرة فاحصة نستصفي منها ما هو صحيح، وما فيه خير للإنسان قبل أن نتوقع لجهودنا الكمال والتفوق والعطاء الأصيل الرائد إن شاء الله" 502.

والتحضير الذي يراه أبو سليمان ليس هامشياً كما يظن البعض، بل يجب أن يتعمق أهله في الأداء المؤسسي بطريقة ترتبط بالسنن الحضارية، لأن " من واجب المفكرين والدارسين السياسيين والاجتماعيين المسلمين أن يعمقوا دراساتهم إلى الجذور والمنطلقات والأسس التي تقوم عليها الحضارات والأمم حتى يمكن فهم الفروقات وانعكاساتها على الأنظمة والممارسات والإنجازات" 503.

4) وهذا العمل ولا شك سيكون مؤسسياً يجب أن يمتلك أصحابه القدرة والمكنة في هذا العمل المؤسسي ويعبر عنه بالقدرة والخبرة، أو يعبر عنه أيضاً بالأصالة المعاصرة فيقول: "القدرة والخبرة الفنية وسلامة المنهج، كما تعني أيضاً منطلق الدراسة والتحليل من قاعدة العلم بالفطرات والطابع، ومن قاعدة الخبرة والممارسة، وهذه الممارسة تنطلق من الواقع وقضاياها وإشكالاته وإمكانياته باتجاه الإسلام وكياليته ومقاصده وقيمه وتوجيهاته" 504.

بمعنى أن الحل يكمن في داخل العقلية المسلمة ومن فكرها واعتقادها، ولهذا كان يوصي المفكرين بالتركيز على هذا الشأن عند تأسيس الأعمال ومواجهة التحديات فيرى " إن على المفكرين المسلمين والقيادات المسلمة الناضجة الجادة أن يأخذوا أنفسهم بالطريق الوحيد المفتوح حقيقة أمامهم مهما بدا في بدايته شاقاً، ويتيقنوا أن الحل المطلوب لا بد أن يبدأ من دينهم وأرضهم وتاريخهم ودوافعهم، يواجهون بها تحديات العصر في أصالة" 505.

وهذا يستدعي كما يذكر الدكتور أبو سليمان مفهوم الأصالة والمعاصرة أو ما يسميه بالحل الإسلامي المعاصر، وهو يمثل الحل لمواجهة تحديات العصر من منطلق إسلامي، وكي تتمكن الأمة من هذا يجب عليها: تحديد المنطلق الصحيح للحل، والقناعة الكاملة به، والسير بخطى ثابتة باتجاهه وعلى هدى منه، وتوفير الوسائل العملية الفعالة لتحقيقه وتربية الأمة عليه 506.

501 كلمة التحرير، عبد الحميد وإسهاماته في بناء القيم، الفكر الإسلامي المعاصر، (العدد 102، خريف 1442هـ/2021م، www.citj.org)، ص 5

502 عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، ص 160

503 أزمة العقل المسلم، ص 204

504 عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، ص 42

505 أزمة العقل المسلم، ص 37

506 عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، ص 29، وما بعدها

5) وهذا ما عزز مفهوم التنمية المستدامة في فكره، فهو وإن كان لم يذكرها بكتبه ومؤلفاته، ولكنه مارسها وواظب عليها في أعماله ووظائفه ومناصبه التي عمل فيها، لا سيما في السعودية والولايات المتحدة وماليزيا، وكان رجلا مؤسسيا، وكان يعتبر العمل الجماعي الضامن الحقيقي لتحقيق العمل المؤسسي، فأهمية العمل الجماعي وشكله المؤسسي، إذ يقول: "فإن الفعل والأداء الإنساني لا يقف حده وأثره عند الفرد، وإنما يتعداه إلى المجتمع ومؤسساته وأفراده وموارده وطاقاته، ولهذا فإن الفعل والأداء الإنساني له طبيعة جماعية، أي يجب أن يتم وفق تصور يتفاعل ويتكامل مع الجماعة وبنائها وقرارها الجماعي، كما ونوعا وفي كيفية بلوغ المجتمع وأفراده، وتحقيق غايتهم الحياتية الإجماعية والإصلاحية"⁵⁰⁷.

6) ولهذا كان يرى في منتوجات المؤسسات التي أشرف عليها آثار شاهدة على دقة نظرته لاستدامة العمل المؤسسي، فعندما كان ينظر إلى خريجي الجامعة الإسلامية العالمية على أنهم أصول علمية يمكن أن يتم زرعها في مواطن إقامتها وعملها بعد أن تتخرج من الجامعة، وخصوصا أن تكون هذه الأصول العلمية مندرجة في أعمال التربية والتعليم وإعداد الكوادر، لا سيما "الفكرية والقيادية والإنتاجية"⁵⁰⁸، كي يتم بها مواجهة التحديات الكبرى التي تواجه الأمة. ومن هذا المنطلق، فهو يرى إن انتشار هذا الكم من الطلبة الذين تخرجوا من الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، - وهي مؤسسة من المؤسسات التي أشرف عليها يعتبر بمثابة تحد يمكن أن يتم البناء عليه في تدريس واقع الدمج ما بين الدراسات الشرعية والدراسات الإسلامية، وهو ما كان يعبر عنه بإسلامية المعرفة.

إذ يرى أن تجربة الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا - كنموذج للمؤسسة المستدامة - حينما استهدفت خطة إسلامية المعرفة، استطاعت تحقيق نتائج ملموسة في أبناءها الطلبة الخريجين الذين أسهموا كل في مجاله وموقعه في خدمة هذه الأمة، من خلال الجمع ما بين معارف الوحي الإسلامي [الدراسات الدينية الإسلامية]، والعلوم العقلية الإنسانية [السببية الكونية]⁵⁰⁹.

7) من هنا جاءت فكرته لموضوع التنمية المستدامة، فهو يعتقد على سبيل المثال أن الوقف الخيري، أو بعبارة الواضحة "البذل والمشاركة الجماهيرية في بناء مؤسسات المجتمع المسلم ذات الصفة الخيرية، والإسهام في تلبية حاجات أبناء الأمة، وتوفير الموارد اللازمة للإنفاق عليها، وتسييرها بشكل ناجح، وذلك من خلال تنمية روح البذل والعطاء وحس المسؤولية العامة لدى أبناء الأمة، كل بقدر طاقته، قياما بمسؤوليات الاستخلاف، وتحقيق روح الإخاء والتراحم الإسلامي والإنساني بين أبناء الأمة"⁵¹⁰.

⁵⁰⁷ عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، ص 145

⁵⁰⁸ من تقديم الدكتور عبد الحميد أبو سليمان لكتابي: سامي الصلاحات، الإعلام الوقفي، ص 3

⁵⁰⁹ تقديم الدكتور عبد الحميد أبو سليمان لكتاب الإعلام الوقفي، ص 4

⁵¹⁰ من تقديم الدكتور عبد الحميد أبو سليمان لكتاب الإعلام الوقفي، ص 3

فالأصل أن الاستدامة تحقق الاستخلاف الذي أمرنا به كمسلمين، وأن يتم حفظ حقوق الأجيال القادمة في فكرها وثقافتها واجتماعها واقتصادها، كي يكون هذا العمل المؤسسي مستداما.

(8) لذا، كان يرضى أبو سليمان رحمه الله تعالى التعامل مع مفهوم التنمية عموما كمعالجة "وعظية تقليدية"⁵¹¹، فالأصل في المعالجة أن تكون محققة لكفاءة الأداء، وحسن الإدارة والاستثمار، وتوفير الموارد، وتحريك جوانب البذل والعطاء لدى أبناء الأمة، وحسن ترتيب أولويات العمل. فهو يرى أن الإسلام هو البديل بمجالاته الحيوية المجتمعية والاقتصادية، لهذا تجده لما تحدث عن المصارف الإسلامية، يقول: "وتأتي مؤسسات البنوك الإسلامية اليوم كمحاولة جريئة في صيغ الحل الإسلامي البديل الذي يعطي الأمل في إمكانية تحقيق الحاجات الإسلامية المعاصرة، ومنها الخدمات المالية والاقتصادية وبصيغة تتجاوب مع نفسية المسلم وفكره وفؤاده"⁵¹².

(9) فلم تكن تجربة البنوك والمصارف الإسلامية عبارة عن موعظة، وإنما كانت كفاءة أداء ومكنة مؤسسية، واعتقاده هذا كان ينصب دائما على أن الوقف هو شكل من أشكال التنمية المستدامة، لا سيما في نجاح الوقف كـ "مؤسسة دينية استثمارية خيرية ناجحة، تسهم في توفير الموارد اللازمة لنجاحها في خدمة الأمة، وتحقيق أهدافها الخيرة النبيلة"⁵¹³.

(10) لهذا نظر إلى أهمية أن تكون المؤسسة المستدامة مؤسسة تعنى بالاستثمار والتطوير الذاتي، لها القدرة على الادخار والاستثمار كي تتمكن من حفظ حقوق الأجيال القادمة، فـ " كما ينبغي مراعاة الادخار للاستثمار في تعزيز أدوات الإنتاج وسد الحاجات الطارئة ومراعاة حق الأجيال القادمة، والريع والفائدة يتناقضان مع العدالة والإنسانية.. وتوسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء"⁵¹⁴.

لهذا سوف نلاحظ من المؤسسات التي وقع عليها الاختيار في هذه الورقة، كلها ساهمت في مجال الادخار والاستثمار علما أنها ليست مؤسسات استثمارية أو مالية بالمقام الأول، بل مؤسسات إغائية وتعليمية وفكرية، ولكن لأن أبا سليمان اعتقد بأهمية الاستدامة لهذه المؤسسات، فترى أنها مارست العمل المؤسسي المستدام بأشكال مختلفة لتحقيق غاية الاستخلاف وحفظ حقوق الأجيال كما سنرى.

وقد أشار إلى هذا عندما تناول الملكية وعوامل توزيع الإنتاج، فكما لا " يصح الاختلالات في التوزيع بين الأجيال، لذا فلا بد من إعادة التوزيع على نحو يضمن حق المجتمع في عوامل الإنتاج، ولضمان حرية إرادته، وتأكيد مبدأ الكسب للعمل وحده"⁵¹⁵.

⁵¹¹ تقديم الدكتور عبد الحميد أبو سليمان لكتاب الإعلام الوقفي، ص 4

⁵¹² عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، ص 35

⁵¹³ تقديم الدكتور عبد الحميد أبو سليمان لكتاب الإعلام الوقفي، ص 6

⁵¹⁴ السيد عمر، جامع فقه الأمة رحيق الحقيبة المعرفية للعلامة عبد الحميد أبو سليمان، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، 2021م)، ص 179

⁵¹⁵ قراءة في فكر أعلام الأمة في رؤية ومنهاج الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، ص 313

المبحث الثاني: النظرة والممارسة ومعالم التنمية عند أبي سليمان

شكلت نظرة أبو سليمان في التعامل مع المؤسسات التي أسسها أو شارك في تأسيسها وإدارتها لاحقاً محلاً لتطبيق نظرتة لواقع التنمية المستدامة، وسوف نحرص هذا في ثلاث مؤسسات عالمية، فهو:
الأمين العام المؤسس للأمانة العامة للندوة العالمية للشباب الإسلامي بالرياض بالمملكة العربية السعودية من عام 1973-1980م.

الرئيس الأول ومؤسس للمعهد العالمي للفكر الإسلامي في الولايات المتحدة الأمريكية، من عام 1981-2021م.
مؤسس ومدير الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا من عام 1988م -1999م.

أي أن الوقف على الجامعات في الغرب بدأ فعليا في بريطانيا، لا سيما في أكبر مؤسستين تعليميتين هما أكسفورد، وكامبردج، حيث تشكل الأوقاف فيهما الآن أكبر الأوقاف التعليمية في أوروبا عموماً، والجدول التالي يبين الأصول الوقفية لأكثر جامعتين بأوروبا :

أولاً) الندوة العالمية للشباب الإسلامي في السعودية [WAMY]

في عام 1392هـ/1972م أقيم في المملكة العربية السعودية أول لقاء ضم عدداً كبيراً من مندوبي منظمات الشباب الإسلامي في العالم تحت عنوان: (المنظمات الطلابية الإسلامية ودورها ومشكلاتها)، والذي كان نواة ما عرف فيما بعد بالندوة العالمية للشباب الإسلامي [World Assembly of Muslim Youth]، وتم إنشاء أمانة للمؤتمر مقرها الرياض لمتابعة تنفيذ التوصيات، ثم أصدر الملك فيصل بن عبد العزيز توجيهاً ملكياً بإنشاء الأمانة العامة للندوة العالمية كأول هيئة إسلامية عالمية متخصصة في شؤون الشباب المسلم، لتكون هيئة إسلامية عالمية مستقلة يشترك في عضويتها (359) جمعية منتشرة حول العالم، وتنقسم إلى جمعيات عاملة عددها (73) وجمعيات مؤازرة عددها (286)، وفي عام (1997م) كان انضمامها لعضوية هيئة الأمم المتحدة، فهي مؤسسة إسلامية عالمية مستقلة، وهي عضو المنظمات غير الحكومية بهيئة الأمم المتحدة، ولها أكثر من (46) مكتباً منتشرة في مختلف بلدان العالم.

وتضم الندوة عدة إدارات أهمها: إدارة البرامج التعليمية، إدارة البرامج الاجتماعية، إدارة التخطيط والدراسات، إدارة الإعلام وتقنية المعلومات، إدارة العمل التطوعي الشبابي، إدارة المكاتب والعلاقات الدولية⁵¹⁶.
وهذه الإدارات، منها ما هو متعلق بمفهوم التنمية المستدامة، كإدارة تنمية الموارد، وتعمل على تنمية الموارد المالية للندوة من خلال عرض مشاريعها وبرامجها على المحسنين من رجال الأعمال والمهتمين بدعم العمل الخيري، ومن خلال أقسامها (قسم التواصل والمتابعة، وقسم المشروعات التنموية، قسم الاستقبال، ودار النشر)، وتهتم بحصر وإدارة أصول الندوة وممتلكاتها العينية والعقارية في الداخل والخارج، وتقديم الدراسات والمبادرات للاستفادة المثلى من هذه الممتلكات

⁵¹⁶ انظر: موقع الندوة العالمية للشباب الإسلامي [www.wamy.org]

بما يعود بالنفع العام على الندوة ماديا واستثماريا، وذلك من خلال أقسامها (قسم الأوقاف والتحصيل، وقسم المشروعات والصيانة).

وتلحظ من خلال هيكلية الندوة العالمية للشباب الإسلامي أن مفهوم التنمية المستدامة من خلال إدارة تنمية الموارد البشرية كان حاضرا في البداية، ولعل هذا لوجود الدكتور عبدالحميد أبوسليمان كأول أمين عام للندوة، فهو الأمين العام المؤسس لها، فعمل بها منذ بدايات التأسيس حتى عام 1980م، وما زالت الندوة حاضرة وتعمل ضمن الرؤية التي رسمتها لنفسها، وهذا لم يمكن لولا الفكر الذي أشرف على تأسيسها منذ البداية.

ثانياً) المعهد العالمي للفكر الإسلامي في الولايات المتحدة IIII

مؤسسة غير ربحية متميزة في البحث التربوي وينصب اهتمامها الرئيسي على إجراء البحوث القائمة على الارتقاء بالتعليم في المجتمعات المسلمة، ونشر هذه البحوث من خلال النشر والترجمة والتدريس والتوصيات السياسية العامة والمشاركة الاستراتيجية⁵¹⁷، فقد تأسس المعهد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1981 ويقع المقر الرئيسي في هيرندن، فيرجينيا في ضواحي واشنطن. وهو معهد مستقل عن السياسة المحلية والتوجهات الحزبية والتحيز الأيديولوجي، وهو فعال في إقامة روابط التعاون والشراكات مع العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية.

وقد أرسى أبو سليمان مفهوم التنمية المستدامة في منهجية المعهد، وقد عبر عنه رئيس مجلس الأمناء للمعهد الدكتور أنور إبراهيم عندما عبر عن غايات المعهد أنها "التنمية في المجتمعات المسلمة، ... وعلينا أن نعطي أولوية كبرى للحفاظ على الشفافية المالية في جميع معاملتنا عبر استخدام أفضل الممارسات والبرامج المحاسبية... فإننا نأمل في الانتهاء من تحقيق الأهداف التالية على المستوى الهيكلي خلال العام الحالي: الشفافية، والالتزام المالي والقانوني، والأداء والمساءلة، وجودة النشر، وسرعة الاستجابة للمستجدات"⁵¹⁸.

وقد قام المعهد بنشر مئات الدراسات العملية والمخطوطات والرسائل الجامعية في مجالات وموضوعات مختلفة، ونشر المعهد بالتعاون مع جمعية علماء الاجتماعيات المسلمين في الولايات المتحدة مجلة دورية علمية بالغة الانجليزية باسم: المجلة الأمريكية للعلوم الاجتماعية الإسلامية منذ عام 1984، ومجلته الرئيسية إسلامية المعرفة وهي باللغة العربية منذ عام 1995. وللمعهد العالمي إدارة في الاستثمار والتطوير الذاتي تعمل منذ التأسيس، وتغطي مصاريف المعهد وأنشطته وفعالياته العالمية⁵¹⁹.

⁵¹⁷ انظر: موقع المعهد العالمي للفكر الإسلامي، واشنطن [www.iiit.org]

⁵¹⁸ انظر: كلمة أنور إبراهيم، رئيس مجلس أمناء المعهد العالمي للفكر الإسلامي، نقلا عن موقع المعهد [www.iiit.org]

⁵¹⁹ لقد أقمنا ندوة عن الأوقاف في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم استضافة الأستاذ ميرزا يعقوب من المعهد العالمي للفكر الإسلامي، وتحدث عن تجربة المعهد في مجال استثمار

لأصول المالية وتنميتها، يمكن الرجوع إليها [https://www.youtube.com/watch?v=5Fd_RLeiam&feature=youtu.be]

ثالثاً) الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا IIUM

جامعة حكومية، ويقع الحرم الجامعي الرئيسي لها في مدينة جومباك شمال العاصمة الماليزية كوالالمبور، تأسست الجامعة في 23 مايو 1983 بدعم من عدد من حكومات الدول الإسلامية من بينها ماليزيا والمملكة العربية السعودية وجزر المالديف وتركيا وباكستان وبنغلاديش، وتدرس الجامعة العلوم الإسلامية بالإضافة إلى العلوم الطبيعية والاجتماعية والطبية الأخرى. فكرة التأسيس تقوم على تدريس كافة البرامج الأكاديمية باللغة الإنجليزية وهي اللغة الرئيسية، واللغة العربية يتم استخدامها عند دراسة العلوم الإسلامية والعربية، وفيها نسبة كبيرة من الطلبة الأجانب لا تقل عن 24% من مجموع الطلبة في الدراسات العليا والجامعية، ويصل عددهم إلى أكثر من 10 آلاف طالب وطالبة⁵²⁰.

وفكرة أبو سليمان للمؤسسات العلمية والتعليمية في " بلاد المسلمين، هي المعقل الأول الذي تنشأ فيه القوى والطاقات، والمناطق بها تأهيل أبناء الأمة وإعداد الكوادر، .. لذا يجب أن تنطلق المؤسسات العلمية والتعليمية من الكليات والفناعات والمقاصد التي ينطوي عليها ضمير الأمة"⁵²¹.



⁵²⁰ انظر: موقع الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا (www.iiu.edu.my)

⁵²¹ قراءة في فكر أعلام الأمة في رؤية ومنهاج الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، تحرير نادية مصطفى، (واشنطن، مركز الإسلام في العالم المعاصر، ط1، 2021م)، ص 113

رابعاً: جدول مقارنة عن واقع الاستدامة في المؤسسات التي أشرف عليها أبو سليمان

إذا نظرنا إلى واقع هذه المؤسسات، سنجد أنها مؤسسات حيوية ما زالت قائمة حتى الآن، وهي في توسع وتمدد وتطور، وهي مؤسسات عمل بها الدكتور أبو سليمان لمدة عقود، وأسس فيها فكرته ورؤيته نحو الاستدامة والاستمرار والتطور. وإذا رغبتنا بعمل جدول مقارنة بين هذه المؤسسات، سنجد التالي:

المعيار	WAMY	IIIT	IIUM
سنة العمل بها	1980-1973	2022-1981م	1999-1988م

أي ما يقارب ستة عقود قضاها في العمل بهذه المؤسسات، ففضى في WAMY ما يقرب ثمانية أعوام، وفي IIIT ما يقارب ٤١ عاماً، وفي جامعة IIUM ما يقارب ١١ عاماً، فضلاً عن تنقله بين عدة دول، وهذا ما جعل هذه المؤسسات تستمر بعد أن تركها ولا تتأثر بشخصه، وإنما أرسى فيها العمل المؤسسي وأثبتته في كيانها. هذه العقود الستة من العمل في هذه المؤسسات، هي أعوام طويلة بلا شك في حياة الأفراد، ولكن كان لها الأثر الكبير في تطوير عمل هذه المؤسسات وغيرها.

المعيار	WAMY	IIIT	IIUM
طبيعة المنشأة	خيرى إغاثى	فكرى ثقافى	تعليمى أكاديمى 1999

هذا التنوع في مجالات العمل يشير إلى قدرته رحمه الله في التعامل مع مختلف المجالات في حياته العملية، وهذا ما جعله أكثر تواصلًا وتفاعلاً مع جمهور هذه المؤسسات، وشكل هذا التنوع قدرة محفزة له في طرح آرائه بقوة وشجاعة، والنظر والارتقاء في فهم النص الديني وتفسيراته من خلال التجربة العملية، لهذا لم تكن اجتهاداته نظرية بحتة.

المعيار	WAMY	IIIT	IIUM
المكان	المملكة العربية السعودية	الولايات المتحدة	دولة ماليزيا

هذا التنوع في الأماكن أيضاً صقل شخصيته رحمه الله في تعميق نظريته للعمل الإسلامي المؤسسي، فقد تعامل مع العرب، ومع المسلمين، ومع غير المسلمين، ومع جنسيات مختلفة.

هذا التعامل المتنوع المستمر شكل له دافعا في فهم أعمق وأدق للتعامل مع الثقافات والحضارات المختلفة، وقدرة على تجاوز صعوبات العمل المؤسسي، ولهذا ساهم في الانتقال من مكان لآخر، ومن بيئة لبيئة أخرى، ما جعل له القدرة على تعزيز دوره وتطوير نظرتة نحو تأسيس الأعمال المؤسسية بمهنية واحترافية.

المعيار	WAMY	IIIT	IIUM
المنصب الوظيفي	مؤسس وأمين عام	مؤسس ورئيس	مؤسس ومدير عام

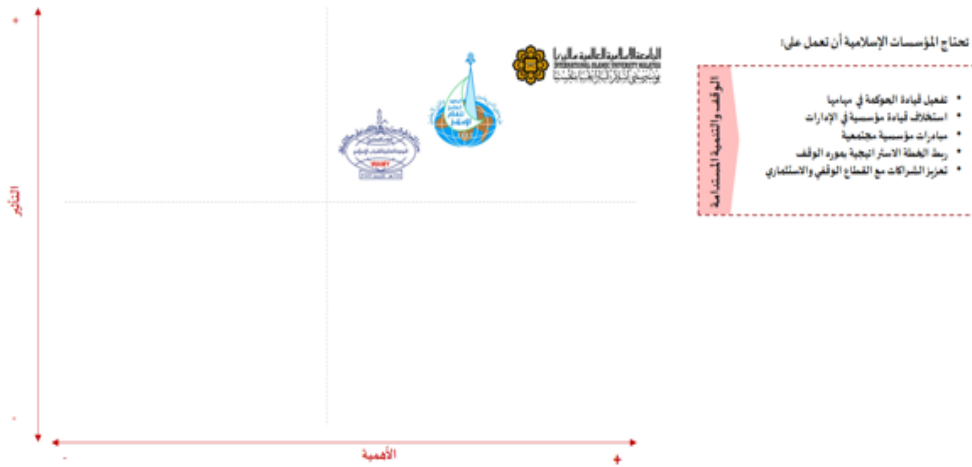
إذا نظرنا إلى المناصب التي تقلدها في هذه المؤسسات، نراها مناصب عليا قيادية، جزء منها إشرافي، والآخر تنفيذي، ما جعله أكثر تأثيرا وفهما للاحتياجات المؤسسية، وقدرة على توجيه شراع السفينة المؤسسية بقدرة القبطان التي يقودها، ولا شك أنه تعرض لأزمات مؤسسية في عدد منها، ولكن استطاع أن يتعامل معها بحكم منصبه القيادي، وشكل معه فريقا من القيادات التي استخلفها من بعده في قيادة هذه المؤسسات.

المعيار	WAMY	IIIT	IIUM
شكل ونمط الاستدامة	وقف + إدارة تنمية موارد	وقف + إدارة تنمية موارد واستثمار	وقف + إدارة تنمية موارد

في هذه المؤسسات، ساهم أبو سليمان في العمل على تعزيز مفهوم الوقف فيها، وليس الوقف التقليدي، وإنما وقف إدارة واستثمار، فقد أسست ندوة الشباب وقفيات في وقت مبكر، ولها إدارة متخصصة في تنمية الموارد، في حين أسس المعهد أيضا وقفا مخصصا له، ومارس الأوقاف كمؤسسة استثمارية ونموذج للحفاظ على الديمومة المؤسسية. وإذا انتقلنا إلى الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا نرى أنها أسست وقفا مخصصا للطلبة، وساهم فيه أبو سليمان بنفسه من خلال جلبه ما يقارب خمسة ملايين دولار لتأسيس صندوق وقف للطلبة في عهده رحمه الله، وما زال هذا الصندوق قائما إلى اليوم⁵²²، ومع أن الدكتور أبو سليمان لم يتناول الوقف في دراساته ومؤلفاته، ولكنه لما كتب تقديم كتابي عن (الإعلام الوقفي)، كان قاصدا بحديثه العمل المؤسسي وطرق استدامته، وكان يقصد به الوقف. ولعل الشكل التالي يشير إلى الأهمية والتأثير الذي لمستته هذه المؤسسات في اعتماد الأوقاف كمنهجية للاستدامة المالية، إدارة الوقف إدارة حديثة وليس تقليدية عفوية كما يقول أبو سليمان رحمه الله.

⁵²² انظر موقع صندوق الوقف التعليمي في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا. [www.iium.edu.my/division/ief]

مصفوفة توضح مكانة هذه المؤسسات في اعتماد الوقف كمنهجية تنمية مستدامة



IIUM	IIIT	WAMY	المعيار
تعليم الأجيال وقد خرجت آلاف الطلبة.	الكتب وتوثيق الفكر والدراسات	المشاريع والبرامج المجتمعية	حفظ حقوق الأجيال

لقد قصد أبو سليمان رحمه الله أن الاستدامة في العمل المؤسسي تهدف لتحقيق حفظ حقوق الأجيال كي نحقق مفهوم الاستخلاف في الأرض، والذي يقع من خلال نقل الأمانة للأجيال بصورة سليمة، والعمل المؤسسي من أفضل من يحقق هذا، ولهذا ساهمت ندوة الشباب بمشاريع وبرامج لتحقيق الرفاه الاجتماعي في دول العالم الإسلامي كبرامج مخصصة للشباب وغيرها، وحققت قدرة مكنتها من إبقاء مفهوم حفظ الأجيال قائماً في ذهن المسؤولين والعاملين.

في حين أن نظرة المعهد كانت تقوم من خلال منتوجات النشر العلمي للتراث الفكري والعلمي والثقافي، ليتم تعزيز مفهوم الاستخلاف وحفظ حقوق الأجيال فكرياً.

وعملياً، ترى أن الجامعة الإسلامية بماليزيا أيضاً عززت هذا المفهوم، فهي تنمو وتتطور وتقدم للأجيال الخدمات الدراسية والبحثية والأكاديمية وتطورها، وقد خرجت عشرات الأجيال منذ تأسيسها وما زالت، وخريجوها يعدون بآلاف منتشرين في عدة بقاع بالعالم، وقد أكد هذا المعنى أبو سليمان في عدة محافل، فهو يرى أنه: "قد تشكل في تجربة الجامعة الإسلامية العالمية، بماليزيا نموذج بارز في إثبات قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحقيق المطالب السابقة، واستعادة وحدة المعرفة الإسلامية،

وتصحيح المسار التربوي الوجداني، وإعداد الآباء تربويًا بالمعارف والمهارات المطلوبة لتكوين أجيال إسلامية سليمة الرؤية⁵²³. أي أن هذه الفكرة التي أرادها أبو سليمان من الاستدامة المؤسسية، هي الوصول إلى حفظ حقوق الأجيال وتحقيق الاستخلاف، كي يتمكن المجتمع المسلم من تحقيق إعمار الأرض. وبهذا يتضح لنا عدة معالم يمكن حصرها في نظرة أبو سليمان ورؤيته لمفهوم التنمية المستدامة من خلال عمله بالمؤسسات التي أشرف على تأسيسها أو التي ساهم في العمل بها، وهذه المعالم تلخص نظرة الرجل لهذا المفهوم المؤسسي:

(1) لقد كان أبو سليمان واضح الرؤية منذ البداية، يعرف ماذا يريد، وكل من يريد إنقاذ مجتمعه وأمته يجب أن يكون صاحب رؤية، وهذا ما لاحظته أيضا في فكر الدكتور مهاتير محمد، - رئيس وزراء ماليزيا الأسبق، - وهي وضوح الرؤية الاستراتيجية في فكره وعمله، وهذا ما أشار إليه عندما سألته عن رؤية 2020، فقال لي: "أهم شيء هو وضوح الرؤية، إلى أين نحن ذاهبون، إذا عرفت الطريق، سهل الأمر بعد ذلك."⁵²⁴ هذا الأمر كان معمولا به عند أبو سليمان، فكان صاحب رؤية ورسالة، يعرف ما يريد، وكيف يكتب، وعلى الرغم من التحديات التي واجهها في عمله المؤسسي، إلا أنه كان صاحب عزيمة وإرادة، بسبب وضوح الرؤية التي يعتقد بها. ومن محددات رؤيته أنه كان يعتقد الإسلام منهج حياة، ويؤمن بتشريعاته ونظمه، فتراه في العديد من الكتابات كما في كتابه أزمة العقل المسلم، يعزز مفهوم المصرفية الإسلامية، وينتقد السياسات الربوية وأثرها المدمر على حياة الشعوب، فهو يرى ويعتقد أن الصيرفة الإسلامية يمكن أن تحقق سبيلا واضحا في مجال التنمية، وهذا الأمر وجدته واضحا في فكر مهاتير محمد، الذي نمت في عهده الصيرفة الإسلامية وصارت ماليزيا محطة هامة فيها، وأنشأت مؤسسات مالية إسلامية كبيرة، مثل صندوق الحج TH، وبنك إسلام، وبنك معاملات، حتى غدت ماليزيا عاصمة صناعة المالية الإسلامية بالعالم، ومقر لقوانين الصيرفة الإسلامية. المحصلة التي نراها أن الرؤية الواضحة الثابتة هي المعلم الأساسي لدى صناع التنمية المستدامة في الشعوب والأمم.

(2) ينظر أبو سليمان إلى أهمية أن يكون العامل بالمؤسسة الإسلامية صاحب رسالة، وأن لا يتعامل على أنه موظف لمدة ثماني ساعات فحسب، وإنما يريد أن يكون موظفا الـ 24 ساعة، ولهذا كان يركز على أهمية أن يرتبط الموظف بمفهوم المؤسسة ورسالتها، ولهذا طبق هذا المفهوم جيدا، فتراه يقضي وقتا كبيرا في التواجد بمكتبه خلال عمله في هذه المؤسسات، ولقد لاحظت - وشاهدته مرارا - أنه كان يمكث حتى ساعات المساء بمكتبه بالجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا في منطقة الحرم القديم المسمى بـ PJ في آواخر عقد التسعينيات.

⁵²³

قراءة في فكر إعلام الأمة في رؤية ومنهاج الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، ص184

⁵²⁴

لقد تعرضنا بشكل مختصر لتجربة الدكتور مهاتير محمد، رئيس وزراء ماليزيا، وقارنها بتجربة الدكتور أبو سليمان كمقارنة ومقاربة لملاحظة الجودة في هذه التجربة، انظر: سامي الصلوات، ساعات في مكتب مهاتير، مقالة منشورة، (عبر صفحتي في linkedin.com، بتاريخ 25 نوفمبر 2017م)



وقد عبر رئيس الجامعة الإسلامية سابقا الدكتور أنور إبراهيم عن علاقة أبو سليمان بالجامعة الإسلامية فقال: " لم أر على الإطلاق مثيلا له، فحبه وولؤه للجامعة الإسلامية العالمية لا تشوبه شائبة" ⁵²⁵.

بل أخبرتني ابنته الدكتورة منى أنه كان زاهدا في موضوع الإجازات العائلية، فهي لا تذكر أنها قضت مع والدها إجازة صيفية، فعادة ما كان يبعث أفراد الأسرة لقضاء العطلة لوحدهم، ويفرد بأعماله ⁵²⁶.

3) أن يشكل هذا الموظف نموذجا وقوة للعاملين بالمؤسسة كي يستقيم العمل المؤسسي، بأخلاقه وسلوكه، لا سيما الجانب المالي، وقد علمت هذا من عدة مصادر، وتوثقت من هذا الموضوع تحديدا من ابنته الدكتورة منى أبو سليمان، حيث لم يتسلم أبو سليمان راتبه طيلة عمله في الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، بل كان يوضع راتبه في حساب مصرفي، ومنه يتم الصرف على الطلبة المحتاجين بالجامعة ⁵²⁷، بل على توصيف زوجته عنه رحمه الله تعالى أنه كان قريب من " التصوف الرشيد" ⁵²⁸.

⁵²⁵ قراءة في فكر أعلام الأمة في رؤية ومنهاج الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، ص 12

⁵²⁶ تذكر أنها أخبرتني سابقا أنها كانت ترغب بزيارة اسبانيا في عام 2006م، فأخبرها والدها " كيف نزر اسبانيا ولبنان يحترق"، نقلًا عن مقابلة الدكتورة منى أبو سليمان، بتاريخ 6 يوليو 2022

⁵²⁷ نقلًا عن مقابلة الدكتورة منى أبو سليمان، مرجع سابق

⁵²⁸ مقابلة الدكتورة منى أبو سليمان، مرجع سابق

4) كان يرى رحمه الله أن العمل الوظيفي في المجال المستدام يلزمه أيضاً عمل تطوعي، ولهذا كان يبحثُ على تعزيز مفهوم التبرع بالوقت، وأن الأعمال التطوعية يجب أن تعزز في المجال المؤسسي، ولقد لاحظنا هذا في أعمال الجامعة الإسلامية العالمية⁵²⁹.

فإذا أردت أن تعزز دور المؤسسة في المجتمع والدولة، فيجب أن توسع نطاق المشاركة المجتمعية، سواء من خلال البيئة الداخلية كموظفين أصحاب رسالة وإيمان بالرؤية، أو من خلال المتطوعين الذين يؤمنون برؤية المؤسسة التي يعملون معها.

وقريب من هذه النظرة كان يرى الدكتور مهاتير محمد بضرورة تعزيز مفهوم التطوع في القطاع الحكومي والخاص، وأن تكون هناك أوقات يقضيها الموظف في خدمة الرسالة التي يعمل لأجلها، لهذا من أسباب نجاح التنمية المستدامة في ماليزيا في فترة مضت، هو الشراكة الحقيقية التي تمت ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، والتي كان من مقتضاها تطوير مفهوم التطوع في المجتمع الماليزي، ولقد انتهج مهاتير سياسة الخصخصة مع القطاع الخاص [Malaysian incorporated and privatization policy]، وهي سياسة تقوم على إشراك القطاع الخاص مع القطاع العام لتحقيق التنمية الشمولية بماليزيا⁵³⁰.

5) كان يرى رحمه الله أهمية أن تتغير النظرة للعمل المؤسسي، وأن لا تنحصر النظرة في العمل التقليدي المعتاد، فالمؤسسات قائمة، ولكن نظرة التغير والنهوض يجب أن تحدث بقوة كي تنطلق هذه المؤسسات بفعالية وقوة مجتمعية واقتصادية، فكان يقول رحمه الله: "ومن البديهي أن المسلمين لا تنقصهم الموارد ولا المؤسسات الضرورية ... بل إن قصارى ما يحتاجونه كما يبدو من تحليلنا هو تغيير المواقف والرؤى تجاه هذه المؤسسات وتلك الأفكار"⁵³¹.

وهذا التغيير يلزمه أيضاً أن تكون هناك شراكات مع مؤسسات ذات صلة، وقد تمثل هذا أبو سليمان رحمه الله عندنا أشار إلى أن - كان يقصد استجابة المؤسسات لمفهوم التطوير الذي نادى به الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا - "العديد من المؤسسات والمنظمات الدولية الإسلامية مدت إليها يد العون في تمويل المباني، وكذلك تمويل صندوق المنح الدراسية لغير الماليزيين، وتمويل المؤتمرات العلمية الدولية بشكل غير مسبق، ولم تتخلف المؤسسات الخيرية ورجال الأعمال وأصحاب الفضل والخير عن دعم صندوق تمويل المنح الدراسية ليتمكن من الوفاء بمتطلبات الألوف من الطلاب الذين يمثلون كل أطراف أبناء الأمة وثقافات شعوبها"⁵³².

وقد أخبرني - رحمه الله تعالى - في آخر اجتماع لي معه في بيته في مدينة الرياض بالسعودية أن مشاكل المسلمين تتمحور حول تقديس العادات والتقاليد وتغليبها على أحكام الشريعة، وتعطيل التفكير السليم⁵³³.

529

السيد عمر، جامع فقه الأمة رحيق الحقيبة المعرفية للعلامة عبد الحميد أبو سليمان، ص13

530

سامي الصلاحت، ساعات في مكتب مهاتير، مقالة منشورة، (عبر صفحتي في

بتاريخ 25 نوفمبر 2017م)

عبد الحميد أبو سليمان، النظرية الإسلامية للعلاقات الدولية، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط1، 1993م)، ص237

532

قراءة في فكر أعلام الأمة في رؤية ومنهاج الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، ص206

533

مقابلة مع الدكتور عبد الحميد أبو سليمان في الرياض، المملكة العربية السعودية، بتاريخ 15 مارس 2016م

6) ومع إيمانه بأهمية العمل المؤسسي المستدام، فهو أيضاً ينظر بأهمية إلى ربط العلوم والمعارف بمقاصد الوحي، كي يترجم هذا إيجابياً على واقع المؤسسات، إذ يقول: " نرى أهمية تكامل الغايات الإسلامية وتوجيهات الوحي ومقاصده مع جهود النظر العملي والتدبر العقلي في ميدان الدراسات الاجتماعية، وسعيها لتفهم الفطرات والطبائع التي أودعها الله في النفوس"⁵³⁴.

فإذا أدرك القائمون على واقع المؤسسات ربط المعارف بمقاصد الشريعة، لا سيما وأن هذه مؤسسات إسلامية وتخص المسلمين، فيجب عليهم أن يكون لديهم فهم أدق وأحكم للعلوم والنظريات الحديثة وربطها بمقاصد الشريعة لكي تخرج صناعة القرارات عندهم بحكمة وفعالية.

ومن هنا جاءت فكرة التزام أبو سليمان مهنيًا بمهنة التعليم والتربية خلال فترة عمله في عدة مؤسسات، ولا سيما الجامعة الإسلامية العالمية، فارتباطه بالتعليم محور أساسي من محاور الفكر التنموي الذي يعتقده. وفي مقابل هذا، - إذا أردنا أن نؤخذ نموذجاً معاصراً في التنمية المؤسسية - وجدت أن الاستثمار في التعليم وتطوير الموارد البشرية، كان هاجساً للدكتور مهاتير محمد منذ أن تقلد الحكم في عقد الثمانينات، وصار الإنفاق على التعليم والتأهيل يفوق الإنفاق على التسليح والعتاد بثلاثة أضعاف، وهي نسبة عالية قد تتجاوز بعض الدول الغربية فيها، بل تجاوزت ماليزيا كوريا الجنوبية بالإنفاق على التعليم من إجمالي الناتج القومي عام 2005، فأنفقت ماليزيا 8% على التعليم مقابل 4.6% لكوريا الجنوبية. وفي عهد مهاتير عام 1997، تم إنشاء مدارس الرؤية (vision schools) ضمن رؤية التنمية لغرض الانتقال من التعليم التقليدي إلى أجواء الإبداع والتفكير في التطوير من سن مبكر⁵³⁵.

هذه الرؤية تجاه العلوم والمعارف التي اعتقدها أبو سليمان، أشار إليها أيضاً الدكتور مهاتير في مذكراته عندما قال: " ومع انكفاء المسلمين بسبب قلة إلمامهم بالعلوم، أصبحوا ضعافاً وعاجزين عن الدفاع عن أنفسهم، لم يتمكنوا من تطوير دفاعاتهم بأسلحة واستراتيجيات جديدة، وسقطت الدول الإسلامية الواحدة تلو الأخرى"⁵³⁶.

⁵³⁴ عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، ص 195

⁵³⁵ محمد إسماعيل، التجربة الماليزية ومهاتير محمد، والصحة الاقتصادية، (القاهرة، العربي للنشر، ط 1، 2014م)، ص 147، سامي الصلاحيات، ساعات في مكتب مهاتير، مقالة

منشورة، مرجع سابق

⁵³⁶ الدكتور مهاتير محمد، طبيب في رئاسة الوزراء، ترجمة أمين الأيوبي، (بيروت، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط 1، 2014م)، ص 573

الباب الثالث

دور تقنيات التمويل في تطوير الكفاءة الاستثمارية للمؤسسة الوقفية

الفصل السابع: التقنيات الحديثة في تمويل مشاريع الأوقاف، منصات التمويل الجماعي
نموذجاً

الفصل الثامن: الوقف وتقنية البلوك تشين، قراءة شرعية في الاستثمار والتمويل

الفصل السابع: التقنيات الحديثة في تمويل مشاريع الأوقاف

التوطئة:

يهدف هذا الباب إلى بيان دور التقنيات الحديثة في تحقيق التطور المؤسسي في قطاع الوقف، من خلال التعرف على المزايا المتوفرة في المنهجيات والأدوات والوسائل والتطبيقات الحديثة في عالم التقنيات، وما هي العوامل التي تعيق استخدام مؤسسة الأوقاف لهذه التقنيات في تطوير بنيتها التنظيمية.

لقد قطعت مؤسسة الأوقاف شوطاً كبيراً في تنمية أعمالها المؤسسية، ولكنها ما زالت تعاني من أتمتة كافة أعمالها الرئيسية أو إجراءاتها الداخلية من خلال منهجيات التقنية الحديثة، بعدما تأكدت من خلال التطبيقات الحديثة أنها قد تحقق جودة في أعمالها، وقدرة على ضبط العمليات، وفرصة لحوكمة الأداء المؤسسي، فضلاً عن هذا كله، جني ربح محقق، واستثمار آمن، وانعدام للمخاطرة ضمن الفرص الاستثمارية التي قد تحوزها ضمن الاستخدام الأمثل للتقنية الحديثة.

ولكي تحقق المؤسسة الوقفية أداءً أمثل في استخدام تقنية المعلومات، يجب عليها تأسيس قاعدة موارد بشرية مدربة ومؤهلة، وقادرة على ربط العمليات والإجراءات من خلال أنظمة التقنية، والدربة على إيصال هذه النتائج إلى أصحاب المصالح في الأوقاف، والرجوع بالأثر والتغذية المناسبة كي يتم تقويم منهجيات التقنية، ومناسبتها للأداء الوقفي المؤسسي. ولا شك أن الموارد البشرية المؤهلة يقارنها الموارد الفنية، من خلال استخدام أفضل للمكائن والآليات والوسائل الفنية التي قد تحفظ الكم الهائل من المعلومات والبيانات التي تحتاجها مؤسسة الأوقاف.

وهذا يعزز الحاجة إلى إنشاء محتوى مناسب للأوقاف، ويفرض على المؤسسة إدارة هذا المحتوى، لتحسين العمل وكفاءة الأداء، لأن إدارة المحتوى تعني تقنية الاستخدام الأمثل لحفظ وتخزين المعلومات والوثائق الوقفية، وهذا يحل مشكلة رئيسية من مشاكل الأوقاف، وهي تسجيل وحصر الأوقاف⁵³⁷، فضلاً عن أنه يزيد التواصل المؤسسي بين الموظفين، ويعزز من الأداء في البيئة الداخلية ويقويها حال وقوع أزمات، ما ينعكس هذا على تعامل موظفي الأوقاف مع العملاء وأصحاب المصالح، ويعزز من مصداقية وقدرة مؤسسة الأوقاف على تقديم معلومات وبيانات دقيقة أمام الرأي العام.

هذه الفوائد التقنية التي قد تحوزها مؤسسة الأوقاف تخفف عنها التعامل التقليدي القائم في بعض المؤسسات، كاستخدام الورق، وحفظ الوثائق بصورة تقليدية والذي يضعف من الاستفادة منها بشكل أوسع، أو تعرضها للمخاطرة في ظل أي اعتداء قد تتعرض له المؤسسة، كحريق أو سرقة أو ضياع، وغيرها من الظروف التي قد تقع في أي وقت.

كما أنها تعزز من حوكمة الأعمال في مؤسسة الأوقاف، إذ تخضع جميع البيانات للتدقيق والمراجعة، وتكون درجة الشفافية فيها واضحة، ما يقلل من الأخطاء الفنية، ويدعم من إجراءات التحسين والتطوير المستمر في المؤسسة، لأن كل البيانات

⁵³⁷ انظر كتابنا: سامي الصلحان، الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، ص 284

والمعلومات تكون محمية بصورة فائقة، ولها القابلية لئتم استراجها بصورة سريعة، ويمكن التحكم فيها حال وقوع أزمات قد تعرض المؤسسة للخطر المحدق، ويمنع أي تعد عليها حال أراد البعض ممن لا صلاحية لهم في استغلال هذه البيانات أو المعلومات أو سرقها.

من هذا يتضح لنا أن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة يوفر على مؤسسة الأوقاف الجهد والكلفة، فبدلاً من تعيين موظفين لحفظ الأرشيف الورقية، تقوم التقنية الحديثة بتخزين وحفظ الوثائق بأقل كلفة ممكنة، وتجعل موظفي الأوقاف يركزون على تحليل البيانات كي يتخذوا القرارات الصائبة في مجال الإدارة والاستثمار، فالقرار الصحيح يوفر النفقات التشغيلية بناء على توفير الموارد البشرية والمالية، وهذا لن يتحقق إلا باستخدام أمثل للتقنية الحديثة، فالتطبيقات الحديثة تعزز من الأداء المؤسسي، فالاجتماعات المؤسسية ما بين الموظفين في فروع مختلفة، أو ما بين الموظفين والعملاء خارج المؤسسة قد تضمنها بأفضل الوسائل التقنية الحديثة، وعمليات التسويق والانتشار المؤسسي كلها تتضاعف من خلال التقنيات الحديثة، والعكس صحيح. لهذا كان لا بد من التعرف على أفضل المنهجيات الحديثة التي يمكن استخدامها للتقليل من الكلفة أو الجهد المستخدم في العمل الوقفي المؤسسي، لأن في النهاية " الانترنت ليس معجزة لمعالجة جميع مشاكل جمع التبرعات" ⁵³⁸.

وهذا الاستخدام الأمثل لمنهجيات التقنية الحديثة يعتبر مصلحة شرعية للوقف، وقد أشار علماء الإسلام سابقاً إلى ضرورة أن يراعي الناظر تقديم مصلحة الوقف عند إدارته واستثماره، ولا شك أن " المصلحة تختلف باختلاف الأعصار والأمصار" ⁵³⁹، فكان لا بد من النظر بعناية ودقة لهذا الأمر.

ولا شك أن مؤسسات الأوقاف حاولت الاستفادة من التقنيات الحديثة في تنويع استقطاب الأوقاف النقدية، مثل التبرع عبر أجهزة بطاقات الفيزا الإئتمانية، أو الصراف الآلي، أو الهاتف المصرفي، أو رسائل الجوال بحيث يقوم المتبرع ببعث رسالة تقدر بئمن متفق عليه ما بين شركة الاتصالات ومؤسسة الأوقاف لصالح مشروع خيري، أو عبر موقع إلكتروني خاص بمؤسسة الأوقاف. ولكن استخدام المنصة التمويل الجماعي ما زال قاصراً ومحدود الاستخدام، ما يجعلنا نبحت في مآلاته وقدرته على دعم حقيقي للمشاريع الوقفية.

🔴 المبحث الأول: مدخل نحو عمل منصة التمويل الجماعي وأشكالها المستخدمة

في هذا المبحث سنحاول الكشف عن منهجية منصة التمويل الجماعي وأشكالها المتنوعة، كي نتمكن من تحديد دورها الرئيسي في مجال الإدارة والاستثمار، وما هو أسلوب العمل الصحيح، والذي من خلاله تتمكن المؤسسة الوقفية من إحراز نتائج مميزة في مجال الإدارة والاستثمار.

وقبل البداية يجب أن نعرف أن التقنيات الحديثة بدأت تحتل مساحات شاسعة من التجارة العالمية، عبر ما يعرف بـ التجارة الإلكترونية العالمية، والتي تنمو بطريقة متسارعة، فقد وصلت قيمتها إلى 2.3 تريليون دولار في 2017، ومن المتوقع وصولها

⁵³⁸ انظر: جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، (السعودية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ط 1، 2013)، ص 191
⁵³⁹ الرحيباني، مطالب أولى النهى في شرح غاية المنتهى، 376/4

إلى 4.5 تريليون دولار في 2021، وفقا لتقرير شركة أبحاث السوق "ستاتيستا"، وفي الولايات المتحدة وحدها تمثل التجارة الإلكترونية نحو 10% من مبيعات التجزئة، وينمو هذا الرقم بمعدل 15% سنويا⁵⁴⁰. ولغرض الوصول إلى هذا، يجب أن نتعرف على المنهجية، وأشكالها المتنوعة، ثم نحدد العلاقة بينها وبين أعمال مؤسسة الأوقاف. وتداعيات هذه المنهجية على تطور أعمال مؤسسة الأوقاف، لا سيما في المجال المالي والاستثماري.

أولاً: تعريف بتقنية منصة التمويل الجماعي

1. عبارة منصة التمويل الجماعي، Crowdfunding platform، من العبارات التي كثر استخدامها في مجال المواقع الإلكترونية لتمويل أي مشروع⁵⁴¹، ثم مع مرور الوقت صارت هذه المواقع تتجه نحو الأعمال المالية والخيرية، وصار تظهر بصورة واضحة في حملات التسويق والدعاية لدعم المشاريع.

ففكرة المنصة ظهرت في عام 2000⁵⁴²، وقيل نشطت بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008، وصار تداعي الناس نحو تمويل جماعي للمشاريع المعطلة، أو المناسبات التي قد تحتاج تمويل مثل حملات الانتخاب والتصويت السياسي، فقد تم جمع تبرعات لحملة الرئيس الأمريكي باراك أوباما بأكثر من 750 مليون دولار في غضون 21 شهراً⁵⁴³، ثم استغلها رواد الأعمال لا سيما عندما عجزت المصارف عن تمويل المشاريع، فاتفقوا واجتمعوا على فكرة مشتركة لدى الجميع، وهذا فيه جانب كبير من التعاون بين الممولين، وصار يستخدم في مجال ريادة الأعمال التجارية عموماً أو الشركات الناشئة لأغراض محددة، أو التبرعات والعمل الخيري والإغاثي، ولاحقاً في تمويل مشاريع وقفية ذات طابع خيري.

وهذه المنهجية قد تكون أسهل كإجراءات وقيود من الشروط المصرفية حال أراد المصرف تقديم قرض لتمويل مشروع، ولكن يعتمد على مدى إيمان المتبرعين أو المساهمين - أو ما يمكن أن نسميه بالمساهم Crowdfunder عبر التمويل الجماعي - بهذا المشروع، حيث أنه يخاطب كل المساهمين بدون قيود جغرافية أو مكانية، مما يساهم في جذب أموال متعددة للمشروع. هناك عدة تعاريف للتمويل الجماعي، نختصرها في تعريف قاموس كامبردج إذ عرفها بأنها⁵⁴⁴: "ممارسة الحصول على مبالغ صغيرة من المال من عدد كبير من الناس لغرض توفير التمويل لمشروع تجاري من خلال شبكة الإنترنت".

⁵⁴⁰ انظر: التجارة الإلكترونية، إلى أين في 2018؟، مقال منشور في موقع [www.argaam.com] بتاريخ 18 مارس 2018

⁵⁴¹ كان أحد أكثر المشاريع مسلية للحصول على التمويل من شخص أراد إنشاء وصفا جديدة لسلطة البطاطس، وكان هدفه جمع التبرعات بقيمة 10 دولارات، لكنه جمع أكثر من 55000 دولار أمريكي، من 6911 مؤيداً. وهذا يعني أن القائمين على المشروع الوقي يجب أن يختاروا الموقع وفكرة المشروع التي يمكن أن تجذب مساهمين للمشروع، فمثلاً منصة من أكبر منصات التمويل الجماعي في العالم، فمنذ تأسيس كيك ستارتر في عام 2009، مول الموقع أكثر من 160.000 مشروع، Kickstarter انظر: بتوسع لأكبر منصة في العالم [www.kickstarter.com]، وانظر أيضاً:

Reviewed by Tim Smith, **Crowdfunding**, Updated Jun 26, 2019, see www.investopedia.com.

⁵⁴² Meriem Arif, **Is Crowdfunding Investment Allowed in Sharia Law**, Posted on October 29, 2019, See www.blog.ethis.co

⁵⁴³ Yi Zhang, **An Empirical Study into the field of crowdfunding**, (Lund University, Master Thesis, 2012, pdfs.semanticscholar.org), P 16.

⁵⁴⁴ التعريف كان باللغة الإنجليزية، وهو بالنص:

"The practice of getting a large number of people to each give small amounts of money in order to provide the finance for a business project, typically using the internet". See: www.dictionary.cambridge.org.

والتعامل الذي يجري على منصات التمويل الجماعي صار واضحاً، وصار التمويل الجماعي واحداً من أكثر الطرق ابتكاراً وفعالية لأي شركة جديدة تريد الحصول على التمويل وبسرعة⁵⁴⁵، وهذا ما يجعلنا نبحث في منهجية عمل هذه المنصة

ثانياً: أشكال التمويل الجماعي

مع تعدد المواقع التي بدأت تطبق تقنية التمويل الجماعي، ومع اختلاف الأغراض والأهداف، بل والدوافع، تعددت أشكال التمويل الجماعي، ولاختصار أبرز هذه الأشكال المعمول بها، والتي تمارسها المؤسسات والمنصات التي تمويل المشاريع في كافة القارات والدول، يمكن بيان الأكثر تداولاً وهي الأشكال التالية⁵⁴⁶:

1. **تمويل جماعي عبر التبرعات Donation**، وهذا الأقرب إلى عمل المؤسسات الوقفية، التي تبحث عن تمويل لمشاريعها بدون مقابل، لا سيما إذا كانت لا تملك إطاراً استثمارياً متخصصاً. ولكن مشكلة هذا الشكل أنه ينجح بمبالغ متواضعة قد لا تتجاوز مبلغ عشرات آلاف الدولارات الأمريكية.

2. **تمويل جماعي مقابل مكافأة Reward**، ويدخل غالباً في مشاريع رواد الأعمال لتمويل المشاريع الصغيرة أو المتوسطة، ولكنها محفوفة بالمخاطر، فيقع التمويل من أفراد يرغبون بالحصول على المنتج لقاء مكافأة من دعم هذا المشروع، وقد تكون المكافأة الحصول على المنتج بمبلغ رمزي، وتعتبر منصة Kickstarter من أشهر المنصات التي تتعامل بهكذا مشاريع للتمويل.

3. **تمويل جماعي لغرض تأسيس شركة Equity**، فالهدف هو تأسيس رأس مال للشركة الناشئة من خلال تمويل جماعي عبر منصة تمويل جماعي، ويتم إدارة هذا المشروع حسب أنواع المساهمين، ونسبته من رأس المال والأرباح، ومن المنصات التي تعمل على هذا الشكل هو **Crowdcube**، وتمويل هذا الشكل، يكون أعلى من الشكليين الأولين.

4. **تمويل جماعي بغية الحصول على قروض مالية Lending**، وهذا شكل قريب من عمل المصارف، ولكنه تمويل يأتي من أفراد وليس من مؤسسات مالية، وهي غالباً ما تكون قروضا محدودة، ومن أشهر المنصات **Kiva**، وهذا النوع محدود. هذه الأشكال الأربعة هي الأبرز تداولاً بين عمل مواقع المنصات، وبعضها يشكل الأكثر انتشاراً وإن كان الأقل جمعا، وبعضها قد يكون الأقل انتشاراً ولكنه الأكثر جمعا، والأمر يتعلق بكل حالة على حدة، ولعل الشكل التالي يحدد هذا الإطار.

⁵⁴⁵ EMILY DELBRIDGE, **Raise the money you need in no time**, 21 November, 2019, See: www.thebalancesmb.com

⁵⁴⁶ Emma McGowan, **Types of Crowdfunding: Donation, Rewards, and Equity-Based**, April 25th, 2018, www.startups.com



ثالثاً: الملاحظات المنهجية على تقنية منصة التمويل الجماعي

ناك عدة ملاحظات منهجية تتعلق بعمل وأداء منصات التمويل الجماعي بأشكالها المختلفة، وهي ملاحظات في غاية الأهمية يجب إدراكها قبل أن نتحدث عن طريقة تطبيقها في أعمال مؤسسة الأوقاف، لا سيما وأن هناك ملاحظات تخص أركان الوقف، كالملكية، وحجية الوقف، وأصحاب المصلحة للأوقاف، وغيرها ويمكن إجمال هذه الملاحظات بالتالي:

أ. **عدم وجود حماية قانونية لحقوق الملكية الفكرية على مواقع التمويل الجماعي**، فيؤدي هذا الأمر إلى وقوع إشكاليات متعددة لحقوق المشاركة، سواء أكانت تبرعات مالية كالعقار، أو الوقف المنقول، أو الوقف النقدي وهو الأكثر استخداماً بأشكاله المختلفة، كنقد، أو أسهم، وصكوك، أو أفكار يمكن تقديرها كحقوق معنوية لها قيمة مالية.

لكن يمكن ضبط هذه الإشكالية والتغلب على تداعياتها السلبية، من خلال إلزام الممول أو المتبرع من تعبئة نموذج حماية الملكية الفكرية للمشروع، بحيث يتم إلزام أي مشارك بالموقع بهذا الأمر، وتسجيل ملكية المشروع كحق خالص لمؤسسة الأوقاف.

فالتجربة تشير إلى أن منصات التمويل الجماعي تحصل على أموال طائلة، فكان لا بد من ضبط الحماية القانونية لهذه الحقوق، فضلاً عن أن التواصل الإلكتروني عبر مواقع المنصات صار محصوراً بمنصات دولية قطعت شوطاً كبيراً من التجربة الناجحة وحسن الأداء، مثل منصات "Kickstarter Pozible, Indiegogo"، وغيرها، والتي تفرض نسبة مئوية من التمويل الذي يتم جمعه من خلالها كرسوم خدمة وتسويق، فمنصة مثلاً Pozible تفرض رسوماً بنسبة 5% على إجمالي الأموال التي تم جمعها حتى

100000 دولار، وبقيمة 3% على إجمالي الأموال التي تم جمعها بقيمة 500,000 دولار أو أكثر⁵⁴⁷.

وهذا يعني، أن المؤسسة الوقفية التي ترغب بإنشاء منصة لتمويل مشاريعها، أو جمع تبرعات لصالح مصرف وقي، يجب عليها إدراك أن فكرة المشروع يجب أن تكون واضحة لاقتناع المساهمين بالمشروع، وأن تبدأ المؤسسة الوقفية بجمهورها الأساسي الذي يتعامل مع الشبكة المعلوماتية، وأن تعرف المؤسسة المنصات المميزة التي يمكن أن تسوق مشاريعها بطريقة احترافية

والتي انطلقت المنصات عام 2013، اختصت بالأعمال، [Patreon] تختص بفكرة القرض الحسن، ومنصة، Kiva فمثلا منصة تختص بجمع التبرعات أيا كان نوع النشاط، لكن بشرط أن يكون لديك جمهورك، [Gofundme] الفنية والمرئية، ومنصة متخصصة للمشاريع الكبيرة، وهي منصة تجمع المستثمرين مع رواد الأعمال وأصحاب، [Crowdfunder] الكبير، ومنصة المشاريع الواعدة، لا يتم اعطاء تبرعات فيها، ولكن يتم المساهمة في رأس المال، والحصول على أسهم في الشركة الصاعدة، وغيرها من المنصات التي قامت بجمع ملايين الأموال خلال العقد الماضي⁵⁴⁸

ب. وضع لائحة داخلية للموقع يحدد نافذة التبرع ونافذة الاستثمار أو التمويل. كي يتم ضبط أسماء المساهمين كمتبرعين، وهم عبارة عن أصحاب للمشروع الذي يرغبون به، وما بين المستثمرين الذين آمنوا بموضوع الاستثمار في هذا المشروع، واعتقدوا بنجاحه، فأرادوا الاستثمار فيه، وهم ليسوا أعضاء في ملكية المشروع، بقدر ما هم مشاركين بأموالهم لغرض الاستثمار والحصول على أرباح منه. وهذا يحتم على القائمين على المشروع أن يعملوا دراسة جدوى متخصصة للمشروع قبل أن تعرضه على المستثمرين، فلن تجد مستثمرا ينضم للمشاركة بدون أن يشعر بمهنية المشروع وجدواه الاقتصادية، وأن يضمن المستثمر مقابل ما سوف يدفعه، هل هناك مثلا أسهم في الشركة المنفذة للمشروع حال فشل المشروع، أو عضوية مقابل ما سيدعم به هذا المشروع، لأن مشاريع التمويل الجماعي قد تكون محفوفة بالمخاطر، وبالتالي قد يخسر المستثمر والأمر نفسه للمتبرع الذي يخسر إيمانه بهذا المشروع أو المنصة.

ولهذا تتضمن الإرشادات التي تطرح على المستثمرين أن لا يستثمروا أكثر من 10% من أموال الاستثمار في السنة الواحدة⁵⁴⁹، لأن المخاطرة قائمة في هذا الموقع، من خلال الحسابات المصرفية، والضمان البنكي، فلو تعطل الموقع يمكن يحيط الغموض في المبالغ المالية التي جمعها، وهذا ما يجعل المخاطرة قريبة لهذه الحملات الخاصة بالتمويل الجماعي وما يمكن أن يزعج المستثمرين أيضا الجهة التي ستدير هذا المشروع، هل هي جهة استثمارية لديها الكفاءة في إدارة هذه الأموال التي جمعها أم لا ؟

⁵⁴⁷ Matt Nichol, **Can crowdfunding help your business grow?**, Posted on July 8, 2016, See: www.blog.matthews.com

⁵⁴⁸ انظر بتصرف، عمري الحمدي، منصات التمويل الجماعي، أهم ا مصادر لتمويل مشروعك وتنفيذ فكرتك، مقالة منشورة بتاريخ 16 يونيو 2016، نقلًا عن الموقع [www.tech-wd.com]

⁵⁴⁹ See: **How crowdfunding works**, wrote in Dec 03, 2018, www.economicstimes.indiatimes.com

ج. **الفئات المستخدمة لمواقع الشبكة المعلوماتية**، حيث أن هناك تباين بين الفئات العمرية لمستخدمي هذه المواقع، كما أن هناك تباين في استخدام المواقع الإلكترونية بين الدول ذاتها، ما يعني أن المشروع قد ينحصر في النهاية لفئات معينة، ولدول محددة بسبب الاستخدام للمواقع.

وهذا يعني أن بعض مواقع التمويل الجماعي قد تفشل، بل ليس سرا أن حوالي ثلثي حملات التمويل الجماعي تفشل⁵⁵⁰، وهذا صحيح، ليس بسبب تنوع الفئات المستهدفة، بل لأن تركيبة منصة التمويل الجماعي يجب أن تترك طبيعة الفئات المستهدفة. لهذا يجب على المنصة التركيز على⁵⁵¹، أن يكون لديها منتجاً خاصاً لحملات التمويل الجماعي، وأن يتم التركيز على الأسباب في الأخبار أو المشاريع التي تمس قلوب المستهدفين، أو ما يمكن أن نسميه بـ جاذبية منصات التمويل الجماعي للمستهدفين، وأن يكون لدى المنصة هدف تمويل واقعي، وهذا ما أكدته الدراسات، فإن 2% فقط من الحملات التي نجحت في جمع الأموال على الموقع جمعت أكثر من 100,000 دولار، مقارنة بـ 73% من الحملات الناجحة التي جمعت 1,000 دولار أو أقل، وهذا يعني أن يكون الهدف واقعي وقادر على الجمع، وهذا يحتاج وقتاً جيداً للتخطيط والتسويق قبل القيام بالحملة، وأن يكون التمويل الجماعي قائم على المكافآت بصورة نسبية، فالأصل أن لا نبدأ بطلب المال، وإنما يبدأ بفهم كيفية جمع التبرعات والعمل الخيري، وما تحتاجه المنظمة لكي تنجح في ذلك⁵⁵². ومما يؤكد هذا، أن القيام بأي حملة للتمويل الجماعي، يجب أن تكون خطوة بخطوة Step By Step Crowdfunding، لقياس الأثر والتغذية الراجعة، فهناك عملية قبل بدء التمويل الجماعي، ثم عملية مرحلة التشغيل، ثم عملية مرحلة الإنجاز بعد انتهاء الحملة⁵⁵³، فضلاً عن ذلك كله، فإن تقنية التمويل الجماعي تضم عدة عمليات رئيسية، منها تصميم المبيعات، التسويق، التوزيع، الاستثمار، وقياس الرأي العام، وغيرها.

د. **شمول المنصة لكافة التطبيقات الحديثة التي يتعامل بها العملاء**، لم تعد المنصة تختص فقط بالمواقع الإلكترونية على الشبكة المعلوماتية، بل يمكن لأي تطبيق حديث تقني أن ينضم لحملات التمويل الجماعي كأداة ووسيلة يمكن من خلالها جمع الأموال الخاصة بالمشروع، مثل التطبيقات الحديثة على الهواتف الذكية، والتي يمكن عبرها تحميل التطبيق الذي يخص منصات التمويل الجماعي، ويمكن أن يتم الجمع المباشر عبر الهاتف الذكي.

وهذا يوسع دائرة الاستهداف للفئات الأكثر قرباً للمشروع، ويقلل من سياسة [كل شيء أو لا شيء]، والتي تعتمد على بعض المنصات بخصوص تحديد مقدار الأموال اللازمة لجعل الفكرة أو المشروع قابلاً للتطبيق، فإذا لم يتمكنوا من جمع المبلغ المحدد، فلن تمضي الفكرة أو المشروع، وبالتالي يعلنون عن توقف المشروع وفشله. تقابل هذه السياسة أنه يمكن أن يحتفظ بأي مبلغ يضيفه المستثمرون أو المتبرعون، وهو ما سيتم استكمال من مصادر التمويل الأخرى، مثل إنشاء تطبيقات حديثة يمكن أن تساهم في استكمال المبلغ المقدر، وغيرها من الوسائل لحين استكمال المبلغ المحدد.

⁵⁵⁰ EMILY DELBRIDGE, **Raise the money you need in no time**, 21 November, 2019, See: www.thebalancesmb.com

⁵⁵¹ Kendall Almerico, **Crowdfunding Can Be Really Effective**, June 17, 2014, See: (www.entrepreneur.com)

⁵⁵³ EMILY DELBRIDGE, **Raise the money you need in no time**, 21 November, 2019, See: www.thebalancesmb.com

⁵⁵² جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، ص 24

رابعاً: نقاط القوة والضعف لاستخدام منصة التمويل الجماعي.

إذا هذه أداة ووسيلة تقنية، ومن الطبيعي أن يكون فيها نقاط قوة ونقاط ضعف، أو إيجابيات وسلبيات، والذي يحكم هذا قدرة المؤسسة على الاستفادة من نقاط قوتها، وتحييد نقاط الضعف أو إضعافها، لكي تبلغ بذلك مآل المنفعة من استخدام هذه الوسيلة، ولغرض أن نحدد مدى الاستفادة من هذه الأداة، دعونا ننظر إلى نقاط القوة فيها أولاً، وهي:

(1) القدرة على إيصال المشروع الوقفي إلى أكبر قدر من الواقفين والمتبرعين في العالم.

(2) تحديث البيانات وتعديلها بصورة مستمرة لصالح المشروع الوقفي.

(3) قدرة المتبرعين أو الواقفين على الكشف عن أموالهم والتدقيق عليها من خلال موقع المنصة.

(4) يمكن تحويل المادة التي تسوق إلى الجمهور أشكال أخرى، ككتب تسويقية تقدم للمتبرعين.

(5) مخاطبتها لجميع الواقفين، وإمكانية جذب واقفين صغار ومتوسطين وكبار، حسب التسويق الإعلان.

(6) قلة الكلفة المادية إذا قورنت بحملات التسويق والدعاية والعلاقات العامة التي تكلف الكثير.

هذه نقاط القوة، تعزز رغبة أي مؤسسة في تنويع مصادر أموالها، ونجاح مشاريعها، على الرغم من وجود بعض نقاط الضعف والخطر التي قد تكون في بعض الأحيان واقعة، مثل:

• القدرة على اختراق موقع المنصة، والوصول إلى أسماء المتبرعين والواقفين.

• مخاطبة من يملك وسيلة أو أجهزة تقنية مرتبطة بالشبكة المعلوماتية فقط، ومن لا يملك لا تصله هذه الأداة.

• احتياجها إلى برامج الحماية والتحديث المستمرة لغرض حفظها من الاختراقات أو السرقة.

• احتياجها إلى كادر بشري مميز في التقنية والتسويق وقياس الأثر في حملات التمويل الجماعي.

وبالخلاصة، وعندما تعرفنا على منصة التمويل الجماعي، وأشكالها، وبعض النقاط المنهجية في الأداء، وأبرز نقاط القوة والضعف فيها، نقول إن منصة التمويل الجماعي أداة تقنية حديثة لم يكن يعرفها الفقهاء سابقاً، بحكم سرعة التطور التقني من عصر لآخر، ولكنهم أشاروا إلى منهجية أساسية في التعامل مع أي أداة أو وسيلة أو صيغة فيها مصلحة للوقف، كما يقول ابن تيمية 728هـ: "... أن يفعل في ذلك ما هو مصلحة أهل الوقف، فإن أصله في هذا الباب مراعاة مصلحة الوقف، بل أصله في عامة العقود اعتبار مصلحة الناس، ... وقد يكون واجباً إذا تعينت المصلحة فيه"⁵⁵⁴، وقريب منه، يعبر ابن حجر الهيتمي 973هـ فيقول: "... فتجب عليهم الموافقة حيث كان فيه مصلحة للوقف"⁵⁵⁵.

فإذا تحققت أداة فيها المكنة على جمع التبرعات والأوقاف النقدية، بل وتقديم المعلومات والبيانات عن الأوقاف الضائعة، أو الاستفادة من منافع المال لصالح مشاريع وقفية، وغير ذلك من النتائج، وبأعلى مهنية واحترافية مقبولة تنظيمياً، وخاضعة لإجراءات الحوكمة ومبادئها لا سيما الشفافية والمحاسبة والرقابة، فيمكن القول: إن منصة التمويل الجماعي تعتبر أداة هامة لتمويل مشاريع الأوقاف في عصرنا الحاضر.

⁵⁵⁴ انظر: ابن تيمية، مجموع فتاوى ابن تيمية، 265/31

⁵⁵⁵ انظر: ابن حجر الهيتمي، تحفة المحتاج في شرح المنهاج، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط. 1)، 216/5

المبحث الثاني: التكيف الشرعي لتطبيق منصة التمويل الجماعي في أعمال مؤسسة الأوقاف

بعد تعرفنا على ماهية منصة التمويل الجماعي، وأشكالها المتعددة، التي تشير إلى أن منصة التمويل الجماعي محل جهد جماعي للأفراد والمؤسسات ومن خلال التواصل الإلكتروني لغرض تجميع موارد مالية لدعم مشروع معين، ومنهجية هذه التقنية الحديثة أن توفر رأس المال بشكل أسهل من طرق التمويل المصرفي حال صار هناك إيمان بفكرة المشروع، وتبناها بداية أصحاب المصالح للمؤسسة الوقفية، فيسهل عليه التسويق، وإقامة علاقات عامة للمشروع، فيحصل على التمويل اللازم أو جزء منه في ظل غياب المخاطر الواضحة في التمويل التقليدي، كما أنها - أي المنصة - تساهم في تطوير أفكار المشروع بصورة مستمرة، ما يجعل المشروع يتطور في ظل أصحاب المصالح للمشروع.

ولغرض بيان التكيف الشرعي لعمل منصة التمويل الجماعي، يجدر بنا التوضيح أن هذه المنصة إذا عملت في إطار تمويل المشاريع الوقفية، فهي جزء من إطار عمل الأوقاف الرقمية، وهذا ما سيتضح بالتعريف بماهية عمل المنصة في الإطار الوقفي، ثم يمكن تناول مساهمة المنصة في أعمال الأوقاف، لا سيما في مجال التمويل والاستثمار، وبالأحرى استقطاب الأصول الوقفية، وهذه هي العملية الرئيسية من عمليات الأوقاف، وقد تتعرش أي عملية من عمليات نظام الأوقاف الخمسة، فيتم استخدام هذه المنصة لتمويل هذه العملية، كعملية الصيانة، أو الصرف من ريع الوقف حال كان الريع قليلاً والاحتياج كبيراً، أو يمكن أن يستفاد منها في مجال عمليات الاستثمار كما سيأتي بيانه.

ثم في هذا الفصل نوضح عملية النظارة على أعمال المنصة الوقفية، هل هي مملوكة للمؤسسة الوقفية، أو يتم استئجارها موقعا في المنصات العالمية المشهورة، وهذا له حكمه.

أولاً: الوقف الجماعي إطار تمويلي فاعل للوقف

مفهوم الوقف الجماعي من المفاهيم التي لها علاقة بالتكافل والتعاضد، وقد أشارت بعض الأحاديث إلى معنى التكافل الاجتماعي لا سيما في مجال النفع العام، كقوله صلى الله عليه وسلم: "مَنْ بَنَى لِلَّهِ مَسْجِدًا وَلَوْ كَمَفْحَصِ قِطَاةٍ لَبَيَّضَهَا، بَنَى اللَّهُ لَهُ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ"⁵⁵⁶، فالتبرع بالشئ اليسير من الفرد لن يبلغه ما يريد إلا إذا تضافر معه الآخرون، وهذا ما يكون.

وقد تناول فقهاء الأحناف هذا الشكل من التمويل، كما يقول السرخسي 483هـ: "وإذا كانت الأرض بين رجلين فتصدقا بها صدقة موقوفة على بعض الوجوه التي وصفناها، ودفعناها إلى ولي يقوم بها كان ذلك جائزاً، لأن مثله في الصدقة المنفذة جائز إذا تصدق رجلان على واحد والمعنى فيه أن المانع من تمام الصدقة شيوع في المحل، ولا شيوع هنا فقد صار الكل صدقة مع كثرة المتصدقين بها"⁵⁵⁷.

⁵⁵⁶ انظر: مسند الإمام أحمد، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1993)، رقم الحديث [2158]، 241/1.
⁵⁵⁷ السرخسي، 38/12، قارن مع طالب الكثيري، الموارد المالية لمؤسسات العمل الخيري المعاصر، (الرياض، دار العاصمة، ط 1، 2012)، ص392، سليمان الرشيد، الصناديق الاستثمارية الوقفية، ص64.

لذا أقره مجمع الفقه الإسلامي، ففي القرار رقم [140]، 15/6، بشأن الاستثمار في الوقف وفي غلاته وريعه⁵⁵⁸، أجاز استثمار أموال الأوقاف المختلفة في وعاء استثماري واحد بما لا يخالف شرط الواقف، على أن يحافظ على الذمم المستحقة للأوقاف عليها، ... يجوز وقف النقود للقرض الحسن، وللإستثمار إما بطريق مباشر، أو بمشاركة عدد من الواقفين في صندوق واحد، أو عن طريق إصدار أسهم نقدية وقفية تشجيعاً على الوقف، وتحقيقاً للمشاركة الجماعية فيه.

وهذا القرار يساهم في توضيح عمل منصة التمويل الجماعي، فجمع الأوقاف بطريقة جماعية جازئ شرعاً شريطة تحديد المصرف الوقفي، وبأي وسيلة كانت، سواء أكانت تقليدية كجمع التبرعات في المسجد لصالح المشروع الوقفي، أو عن طريق منصة تمويل جماعي.

والمساهمة الجماعية قد تكون من الأفكار الأكثر فعالية في مجال تمويل مشاريع مؤسسة الأوقاف، لأنه من خلالها يتم جمع أموال بدون قيود مصرفية أو ضمانات، وهذا ما كان في العقدين الأخيرين، حيث زاد مساهمة الواقفون من خلال الوقف النقدي، ونشأت المؤسسات الوقفية في إنشاء مشاريع وقفية ناجحة من خلال صيغ التمويل الجماعي، فكانت توزع على الواقفين أسهماً وقفياً مقابل التبرع حسب القدرات المالية للمتبرع، وبذلك استطاعت تمويل مشاريعها بصورة ناجحة.

وبذلك استطاعت تمويل مشاريعها، ونشر سنة الوقف في المجتمع، وأشركت كافة الشرائح المجتمعية بمشاريعها، ولم يقتصر الأمر على أصحاب مصالح الوقف، وصار تمويلها شعبياً أكثر منه مصرفياً، بسبب رغبة الناس في دعم الوقف، وإنجاح مشاريعه رغبة بالثواب والأجر.

والقاعدة التي يراها الفقهاء في كل عصر في حق الأوقاف مصلحة الوقف، وعلى حد تعبير ابن نجيم 970هـ "والحاصل أن تصرف القاضي في الأوقاف مقيد بالمصلحة، لا أنه يتصرف كيف شاء، فلو فعل ما يخالف شرط الواقف فإنه لا يصح إلا لمصلحة ظاهرة"⁵⁵⁹.

فإذا تحقق سرعة جمع الأوقاف بطريقة جماعية وكان الأصلح لعمل المؤسسة الوقفية، كان الأصل المتابعة والمساهمة في هذه الآلية قدر الإستطاعة.

ثانياً: مفهوم عمل منصة التمويل الجماعي في مجال المشاريع الوقفية

تناولنا سابقاً مفهوم التمويل الجماعي والذي يعني مساهمة عدد كبير من الأشخاص في مبلغ صغير من المال في مشروع أو شركة، وبعبارة أخرى هو حشد المستثمرين⁵⁶⁰ Crowd of Investors، لأن المشاركين هم بالحقيقة مساهمين جالسين خلف شاشات الكمبيوتر في مناطق جغرافية مشتتة⁵⁶¹ Geographic dispersion.

واستخدام شبكة الانترنت لاستقطاب التمويل سواء أكان تبرعاً أو استثماراً، يجب أن يتم من خلال طرق ومنهجية واضحة،

⁵⁵⁸ انظر: قرارات مجمع الفقه الإسلامي، (سلطنة عُمان، الدورة الخامسة عشرة، بتاريخ 11/6 مارس 2004

⁵⁵⁹ ابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 245/5

⁵⁶⁰

Matt Nichol, Can crowdfunding help your business grow?, Posted on July 8, 2016, See: www.blog.matthews.com

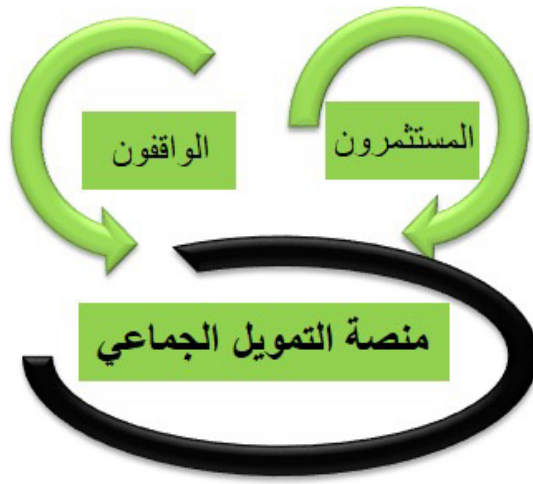
⁵⁶¹

Yi Zhang, An Empirical Study into the field of crowdfunding, P 10.

وأن يكون هناك شيء ما يعرف بـ " تأسيس منطقة آمنة"⁵⁶²، لحفظ المعلومات والبيانات. وهنا تأتي أهمية توفر شبكة الانترنت للمساهمين كي يتعرفوا على المشاريع، وأن يتم الاعتماد على التسويق الذكي للفكرة، وتعزيز الأعمال لجذب اهتمام عدد كبير من المستهدفين، خصوصا أصحاب المصلحة للمشروع الوقفي، من خلال التبرعات، أو خصومات مالية عبر البطاقات الائتمانية، أو الاستفادة من الديون، وغيرها.

ولكن إذا أردنا أن نخصص منصة تمويل جماعي للمشاريع أو المبادرات الوقفية، فنقول هي: **ممارسة جماعية للتبرع أو الاستثمار في مشروع وقفي من خلال جمع أموال متنوعة ومتباينة في القيمة من عدد كبير من المتبرعين أو المستثمرين عبر شبكة المعلومات أو تطبيقات التقنية الحديثة.**

وهذا يحتم على المؤسسة الوقفية إذا أرادت أن تمويل مشاريعها أن تخاطب جميع الفئات المستهدفة، وأن يكون جمع المال ليس محصورا في أعمال جمع التبرعات، وإنما قد يكون أيضا بالاستثمار إذا كان لديها خبرة مميزة في مجال إدارة الاستثمارات، وتحصيل نسبة عائد مميزة، بصورة أوضح أن استخدام الأوقاف لمنصة التمويل الجماعي تقوم على مرتكزين هما: الاستثمار والتبرع، كما في الشكل التالي:



ثالثاً: منصة التمويل الجماعي جزء من الأوقاف الرقمية

وفي ظل توجه بعض مؤسسات الأوقاف في التوسع نحو تنوع وسائل التمويل لمشاريعها، خصوصا وأن التقنيات الحديثة بدأت تنشط وتتسارع فيها الحركة المؤسسية، وصار واضحا أن هناك استخدام أو محاولة للوصول إلى ضيق يما يعرف بالأوقاف الرقمية، وهو مصطلح جديد تم بحثه مؤخرا، إذ يمكن النظر إلى الوقف الرقمي على أنه شكل جديد من أشكال الحقوق المعنوية، لكنه مقيد حصوله عبر وسيط تقني مناسب، ويمكن تداوله عبر الشبكة المعلوماتية، مثل التطبيقات الحديثة، المواقع

562

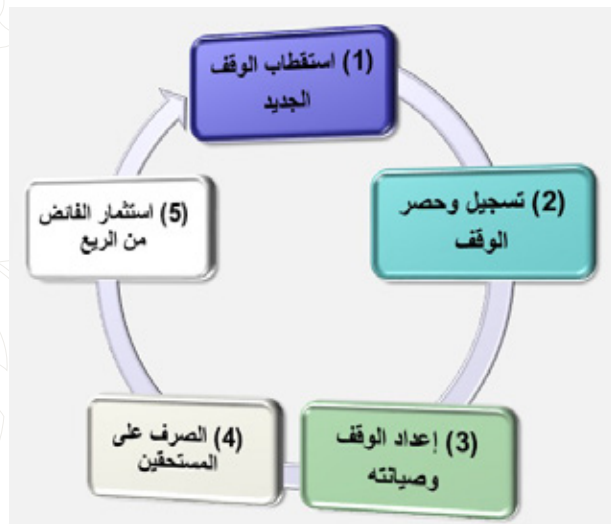
قارن مع: جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، ص 189

الإلكترونية، البرامج أو الملفات الرقمية، وهذا النوع جديد على شكل الأوقاف التقليدية كالعقار والمنقول والنقد، لكن تم بحثه قديماً من خلال الحقوق المعنوية للمالك، كحقوق الملكية الفكرية، أو العلامة التجارية، ولكن هذا النوع مقيد بالإطار المعرفي على الأغلب في التقنية الحديثة⁵⁶³.

إن أبرز ما يمكن أن يستفيدة نظام الوقف من تطور التقنية الحديثة، هو إمكانية نشره عالمياً، وحفظه، وتحديثه، وسرعة نمو ريعه، مقابل أنه مقيد في الإطار المعرفي، ولكنه قد يمكن سرقة أو تعطيله إذا تعرضت أحد وسائله لهجوم إلكتروني Cyberattack. وتزداد أهمية الأوقاف الرقمية مع تطور المعرفة عبر التقنية الحديثة، والبحث عن المنتجات التي يمكن تحقيقها مثل الخدمات الإلكترونية أو التجارة الإلكترونية أو المنتجات الرقمية، أو الحواسيب المحمولة، الهواتف الذكية، وتعتبر منصة التمويل الجماعي وسيلة من وسائل هذا الوقف الرقمي، لأنها باختصار موقع إلكتروني، تطبيق تقني، يتماشى مع التقنيات الرقمية، ويقع فيها التطوير بصورة واضحة من خلال التطور والتحديث الذي يسري في عالم التنقيات.

إذا، يمكن ربط منهجية التمويل الجماعي بالأعمال المؤسسية للأوقاف بصورة واضحة، لا سيما وأن هذه المنهجية عامة وشاملة، فقد تستخدم لمشروع وقي أو خيري، أو حتى لتمويل فيلم سينمائي أو انتخابات رئاسية، ولا شك أنها متاحة لجميع المجالات والأعمال.

رابعاً: منصة التمويل الجماعي تدخل في جميع عمليات الوقف الرئيسية



عمل منصة التمويل الجماعي كما ذكرنا سابقاً هو عمل تقني بحث، يتداخل في أعمال المؤسسات والمنظمات بأغراض مختلفة، وأشكال متنوعة، وقد تدخل في أعمال مؤسسة الأوقاف، وتقتحم الأداء العملياتي فيها، وقد تساهم المنصة في توفير أعيان وقيفية، مثل عقارات وقيفية، نقود وقيفية، أو تساهم أيضاً في تمويل منافع وقيفية، كأن تعرض المؤسسة الوقيفية لدعم حملة التعليم، فيتبرع شخص بالاستفادة من عقاره ليكون مقراً لهذه الحملة التعليمية لمدة سنة، وهكذا، وهذا تنوع في المساهمة المالية أو حتى المعنوية يمكن إدراجها ضمن نظام الأوقاف الذي يتشكل من خمسة عمليات رئيسية⁵⁶⁴:

⁵⁶³ فارة مع سهيل الشايع، الأوقاف الرقمية وأحكامها الفقهية، ص 189

⁵⁶⁴ انظر كتابنا، الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، ص 284

وما دامت هذه التقنية تعمل بكفاءة في أعمال المؤسسات، ومنها مؤسسة الأوقاف، نلاحظ عند التدقيق أنها يمكن أن تساهم في تطوير وتمويل عمليات الوقف، عملية تلو الأخرى، حال فقدت مؤسسة الأوقاف السيولة على هذا، أو احتاجت بيانات ذات قيمة مالية يمكن للمنصة توفيرها لها، من ذلك:

(العملية الأولى: الاستقطاب)

يمكن للمؤسسة الوقفية أن تنشئ هذه العملية من خلال دعوة أصحاب المصالح، وعموم المتبرعين للمساهمة في إنشاء وقف جديد يخصص مصرفاً ووقفياً محدداً، وأن تطور المؤسسة الوقفية خطابها، ليتجاوز الحدود، ولا تبقى على الآلية التقليدية في جمع التبرعات من المساجد أو من أيدي المحسنين مباشرة.

(العملية الثانية: التسجيل)

قد تستفيد مؤسسة الأوقاف من منصة التمويل الجماعي لتطوير العملية من خلال: استخدام المنصة لدعوة أصحاب الأوقاف أو من يعرف عن أوقاف ضائعة بالكشف عن وقفياتهم لتوثيقها تقنياً من خلال المنصة.

• دعوة الواقفين والمتبرعين لرفع كافة الحجج الوقفية لديهم على منصة
• دعوة المصارف أو المؤسسات المالية لدعم مشروع حصر الأوقاف لغرض إنشاء صكوك تمويل لها.

(العملية الثالثة: الصيانة)

وهذه العملية يمكن للمنصة المساهمة فيها، من خلال:
• طرح المناقصات لصيانة عقارات الأوقاف، والحصول على أسعار مناسبة.
• حال نقص الميزانيات المخصصة لصيانة مشاريع ووقفية، يمكن الطلب لجمع التبرعات لتمويل هذه المشاريع.

(العملية الرابعة: المصارف الوقفية)

وهذه العملية مخصصة للصرف على المستحقين، أو بعبارة أخرى هم الموقوف لهم، وفي حال وقع نقص في الريع الوقفي، أو زادت الشريحة المخصصة لاستلام الغلة الوقفية، يمكن الاستفادة من المنصة، من خلال:
• جمع تبرعات وصدقات لصالح هؤلاء المستحقين أو الموقوف لهم.
• إنشاء وقف استثماري جديد لهم، حال زادت أعدادهم في المجتمع، كشريحة الفقراء أو طلبة العلم وغيرهما، يمكن أن يشارك فيه متبرعون أو مستثمرون جدد.
• دعوة الجمعيات الخيرية للمساهمة في تبادل المعلومات والإحصائيات حول المستحقين في المجتمع عبر المنصة.

(العملية الخامسة: استثمار الفائض من ريع الوقف)

وهذه العملية يمكن أن تساهم فيها المنصة، وبأشكال متعددة، ولكن الأبرز أن تقوم على الاستثمار أو التبرع، فكلاهما واضح مساره في هذه العملية، وعمل المنصة هنا يكون:

- دعوة المستثمرين والمصارف للاكتتاب في مشاريع استثمارية يعود ريعها لصالح مصرف خيرى.
- دعوة المتبرعين أو الواقفين للمشاركة في دعم مشاريع استثمارية يعود ريعها لصالح مصرف خيرى.
- أن تساهم المنصة في تسويق خدمات المؤسسة الوقفية، كخدمة تأجير العقارات أو المنتجات الوقفية.

وبهذا يتضح دور المنصة في أعمال مؤسسة الأوقاف، فقد تشارك في المجال الإداري عبر توفير معلومات وبيانات، ولكن الأكثر لها هو دورها في تمويل المبادرات أو المشاريع الوقفية، كما أن المنصة لها القدرة على استقطاب أوقاف - على الأغلب تكون أوقاف نقدية - ومنافع لصالح المشروع، وقد يكون الوقف فيها وقفا دائماً أو وقفا مؤقتاً، وهذا التنوع يعنى قدرة واسعة لطرح أدوات تمويل حديثة تلبي رغبة المؤسسة الوقفية.

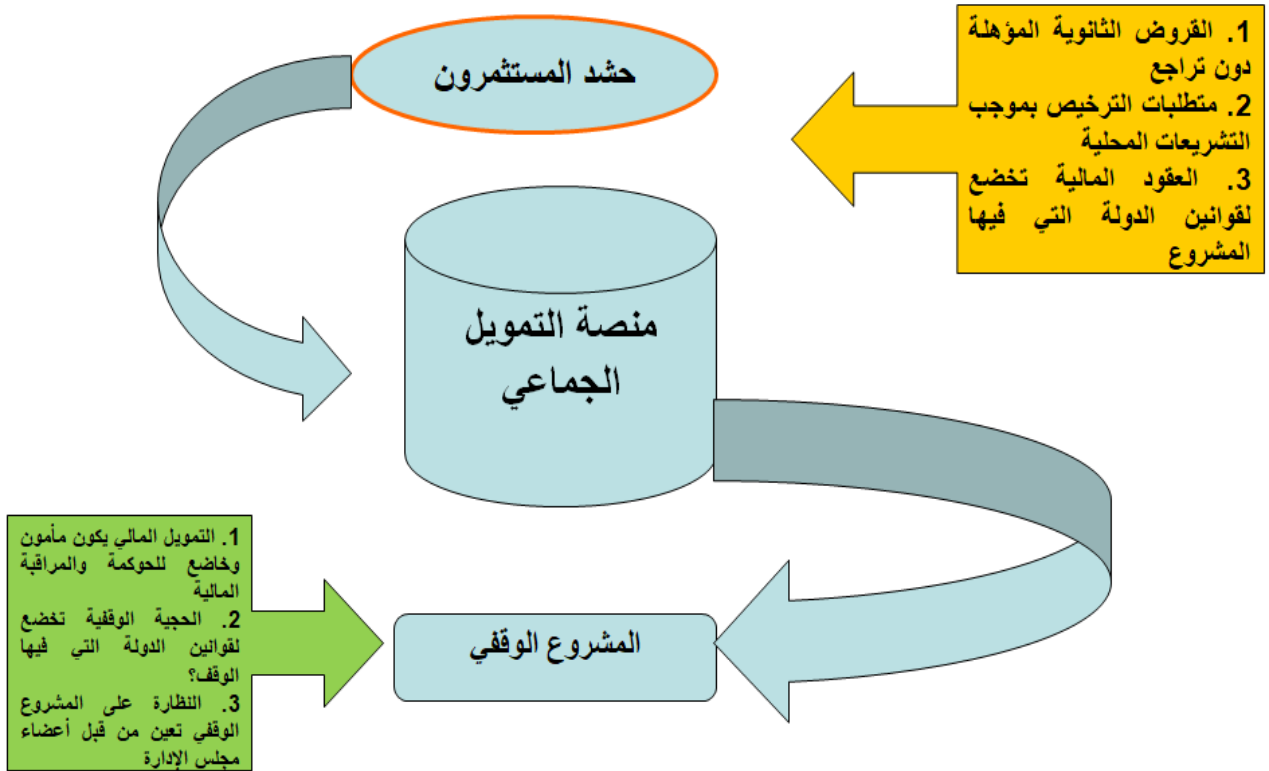
خامساً: المساهمون بأموالهم ومنافعهم عبر منصات التمويل الجماعي هم الواقفون

الأصل الشرعي أن المتبرع أو المساهم بمال لصالح المشروع الوقفي عبر منصة التمويل الجماعي هو بالحقيقة الواقف، ويقدر دوره في مجلس الإدارة لهذا المشروع حسب مساهمته المالية، وإذ لم يكن له دور في مجلس الإدارة، قد يشارك في الجمعية العمومية حال كان المشروع يسمح بهذا المستوى. وهذا خلافاً للمستثمر، حيث يكون وجوده في المشروع مؤقتاً، لحين استرداده رأس ماله، ومعها أرباح نظير مشاركته في هذا المشروع الاستثماري الذي تم عبر منصة التمويل الجماعي.

وهذا يعنى، أنه يمكن تحقيق جمع التبرعات والاستثمارات للمشروع الوقفي، بحيث يمكن ربط المشروع بمعالمه، وبين هيكل التمويل الجماعي، وحقوق الملكية، وقد يكون المشروع قائماً على شكل الأسهم والصكوك، أسهم للواقفين، وصكوك استثمارية للمستثمرين، أو مثلاً الإقراض المصرفي، إذ تبنى المصرف المشاركة كمستثمر في المشروع من خلال تقديم قروض مالية.

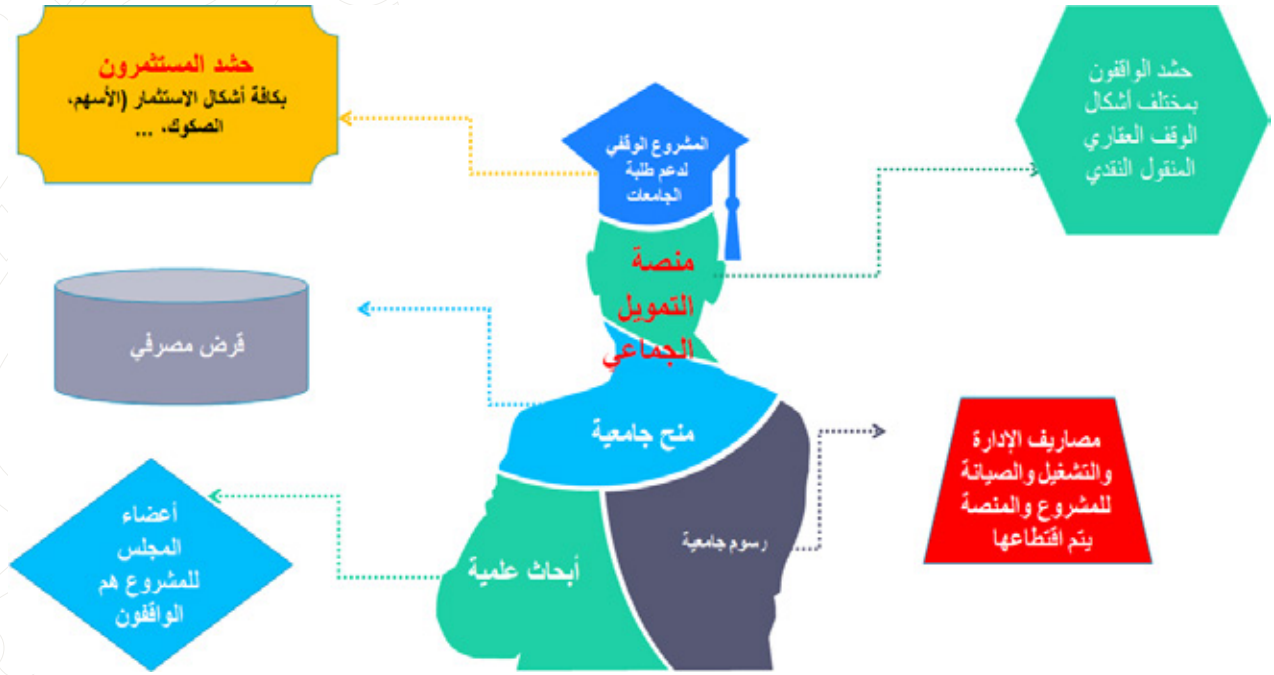
وبهذه الطريقة، تكون الأوقاف النقدية والاستثمارات والقروض حلاً لتمويل المشروع الوقفي، ولن يكون شكل التمويل الجماعي معاكساً للملكية التامة للمؤسسة الوقفية على المشروع ألبتة، إذ سيتم إعادة تشكيل الملكيات بعدما يتم إخراج المستثمرين أو المقرضين لاحقاً، وهذا يعنى أن يكون مالك المشروع بداية هو المؤسسة الوقفية، وينصح أن لا تقل ملكيته للمشروع عند إطلاقه بمشاركة الواقفين - خصوصاً أصحاب مصالح الوقف - عن 50%، كي يضمن في نهاية المشروع ملكيته التامة.

ولهذا يجب أن يضبط الشكل القانوني ويتلائم مع التشريعات التقنية المعمول بها بموجب قانون الشركات، لأن المخاطر القانونية قد تظهر منذ البداية، خصوصاً أن المساهمين هم بعقود عبر الحدود، ولا يخضعون لقوانين بلد المشروع، ولعل الشكل التالي يوضح إطار المشروع الوقفي القائم على التمويل الجماعي.



وهكذا يتضح إطار أي مشروع وقفي من خلال منصة التمويل الجماعي، فهناك واقفون بأشكال مختلفة لصالح المشروع، يقابلهم مستثمرون راغبون بالمشاركة بالمشروع حال كانت جدواه الاقتصادية مميزة، وإدارة مصارف قد تشارك بقروض حال اعتقدت بنجاح المشروع، ولكن كي ينجح أي مشروع وقفي ينتظر تمويلًا جماعيًا من خلال التقنية الحديثة، يجب العمل على الخطوات الرئيسية، كتحديد إطار المشروع، وإنشاء فريق العمل، ووضع إستراتيجية التمويل وأهدافها، ومراجعة خطة التسويق، يوازي ذلك كله الأداء المؤسسي قبل وأثناء وبعد انتهاء الحملة.

وإذ أردنا أن نمثل لذلك بمثال مشروع لصالح التعليم الجامعي، نرسم الإطار وتشكيلاته، كما هو واضح بالشكل التالي:



سادساً: هل يرجع الوقف إلى أصحابه حال فشل المشروع ؟

الأصل من استخدام المنصة لصالح المشاريع الوقفية أنها تعزز إستراتيجيات التبرع التي تتبناها مؤسسة الأوقاف، لأنه بالاستقرار نجد أن مؤسسة الأوقاف ترغب من خلال إستراتيجيات التمويل تحقيق ثلاثة أنماط، هي⁵⁶⁵ : إستراتيجية الاكتساب، وهو الحصول على أفراد لم يقدموا تبرعا من قبل، فيتم التواصل معهم عبر شبكة المعلومات. إستراتيجية الاحتفاظ بالواقفين، وهذه تجعل المتبرع يعتاد على التبرع للمؤسسة في كل المناسبات والسنوات. إستراتيجية زيادة الوقف، أن يجعل تبرعه أكثر مما كان، وقد يتركون أوقافا قبل موتهم لصالح هذه المؤسسة.

وقد تقع حالة تم ذكرها سابقا في تعامل منصات التمويل الجماعي، بحيث تقوم منصة تمويل جماعي بحملة لصالح مشروع وقفي، ولكن لم تصل إلى هدف الحملة من الجمع، فبدلا من جمع مبلغ مليون دولار مثلا، يتم تحصيل نصف مليون دولار فقط، ففي هذه الحالة ، هل يتم إرجاع المبلغ - نصف مليون دولار- إلى أصحابه، بناء على قاعدة بعض نماذج حملات منصات التمويل الجماعي وهي كل شيء أو لا شيء، " All-or-Nothing"⁵⁶⁶ .

⁵⁶⁵ قارن مع: جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، ص 45

⁵⁶⁶ Douglas J. Cumming Gaël Leboeuf Armin Schwiendbacher, **Crowdfunding Models: Keep-it-All vs. All-or-Nothing**, January 2014, See: www.researchgate.net

والحقيقة أن الأصل أن أي مبلغ يتم التبرع به تجاه حملة المشروع الوقفي هو مخصص في الذمة لهذا المشروع، ولكن ينظر البعض إلى أن فشل المشروع في ظل التمويل الجزئي قد يعكس سلبا على المنصة أو على المؤسسة الوقفية صاحبة المشروع، وبالتالي كيف يمكن للمؤسسة الوقفية التعامل مع التمويل الجزئي الناقص.

والقضية لها بعد إداري مالي، ولها بعد شرعي قانوني، ونحن نؤميل إلى ترجيح الفقهاء قديما، أن الوقف بمجرد انعقاده يقع لازما، ولا يجوز الرجوع عنه، وهو ما ذهب إليه جمهور الفقهاء، خلافا لأبي حنيفة الذي يرى عدم لزوم الوقف إلا إذا حكم به الحاكم، أو أخرجه مخرج الوصية. كما يقول النووي 676هـ: "إذا كان الوقف على جهة، كالفقراء، وعلى المسجد، والرباط... فهو تمليك، فيشترط قبول القيم، وقبضه كما لو وهب شيئا لصبي... لا يحتاج لزوم الوقف إلى القبول.. ينتقل الملك في الموقوف إلى الموقوف عليه، وإلا فلا.. لأن الوقف قد ثبت ولزم، فيبعد انقطاعه"⁵⁶⁷.

ويؤكد منهج الحوكمة والسياسيات الرشيدة لعمل المؤسسات الوقفية⁵⁶⁸، أنه يجب أن يتم فصل ملكية الوقف عن الواقف، بل يجب أن يتم فصل إدارة الوقف عن إدارة الواقف.

أما المبلغ الذي تم جمعه ولا يفي بالغرض أو الهدف المرصود، فالأصل أن يحفظ لصالح هذا المشروع، لحين يتم استكمال هذا المبلغ، وتحقيق المطلوب بحملة جمع ثانية، ويتم توثيقه في قيود مؤسسة الوقف لصالح هذا المشروع، ويتم إطلاع الواقفين على ما تم جمعه، أما إرجاعه إليهم، فلا يتماشى مع طبيعة الوقف، فضلا أنه قد يكون من الصعب إرجاع كافة المبالغ إلى أصحابها، لأنه قد يكون جزء منهم متبرع من خارج حدود البلاد، وهي مسألة قد تحتاج وقتا، فضلا عن إجراءات توثيق الاستلام.

سابعاً: ملكية المشروع الوقفي خلال استخدام منصة التمويل الجماعي

من المؤكد عند الفقهاء أن الواقف يجب أن يكون مالكا حقيقيا للوقف، أو أهلا للتبرع⁵⁶⁹، كي يصح منه أن يحبس هذا الوقف، ويجعل مصرفه نحو جهة فيها معنى القرية الشرعية، لأن الوقف بأكمله عبادة.

وقد تبين لنا سابقاً أن أحد الإشكاليات التي قد تثار على منهجية منصة التمويل الجماعي، حقوق الملكية، وهذا يجعلنا نؤكد أن الملكية لهذا المشروع يجب أن تكون لصالح المؤسسة الوقفية التي تنوب عن الواقفين بأموالهم أو منافع أموالهم.

وكي نحد من الاختلاف في تناول مسألة الملكية للمشروع الوقفي، بسبب اختلاف الاستخدام للمنصة، فإنه يمكن توضيح ذلك بالحالات التالية:

الحالة الأولى: أن تكون ملكية المنصة للمؤسسة الوقفية، فهي من يصمم المشروع، وهي من يتحكم بالمنصة تقنياً، ومن خلال المؤسسة يتم إدارة المشاريع وتصميمها وتسويقها، وتوجيه التبرعات والاستثمارات من خلال حسابات مصرفية تخص المنصة.

⁵⁶⁷ النووي، روضة الطالبين، 325/5، قارن مع ابن عابدين، رد المحتال على الدر المختار، 344/4، الموسوعة الفقهية، 143/44

⁵⁶⁸ كتابنا: حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، ص92

⁵⁶⁹ انظر بتوسع، الموسوعة الفقهية، 124/44

وفي هذه الحالة، لا غبار على أن ما ينتج عن المنصة من مشاريع، فهي بالمحصلة ملك خالص للمؤسسة الوقفية، وهي من يتحكم بالأصل الوقفي وريعه، ولها القدرة على تطوير وتحديث بياناته.

الحالة الثانية: أن تكون ملكية المنصة لجهة غير مؤسسة الأوقاف، فهنا يجب إدراج توضيحات بينة في العقد كي يتم ضبط الأداء الوقفي شرعا وقانونا واستثمارا، فإما أن يكون عقد استئجار أو عقد توكيل.

1) المؤسسة الوقفية تقوم باستئجار المنصة، بحيث تستأجر من منصة من المنصات القائمة في شبكة المعلومات، وتقوم بإدارة موقعها من خلال هذه المنصة، التي توفر لها الصلاحيات التقنية المطلوبة مقابل قيمة مالية، وهذا الشكل غالبا ما يكون عقد استئجار، وتكون الإدارة والتسويق والإشراف عليه من اختصاص ومهام مؤسسة الأوقاف وهذا يكون أوضح، بحيث تملك المؤسسة الوقفية المشروع بأكمله، ويتم دفع حق استخدام الموقع المملوكة للمؤسسة الوقفية.

2) أن يتم تفويض إدارة المنصة على إدارة المشروع وتسويقه، والإشراف عليه، لحين ما يتم جمع المبلغ المستحق، مقابل نسبة مئوية يتم الاتفاق عليها، وفي هذه الحالة يجب أن يتم توضيح أن المشروع أو الحملة التي يجمع لها هي أموال تخص المشروع، وأنه يصرف نسبة منه لصالح إدارة المنصة، وهذا عقد وكالة.

وبهاتين الحالتين، يمكن القول إن المشروع الوقفي يجب أن يكون مملوكا بالكامل للمؤسسة الوقفية، وأن الأموال التي يتم جمعها عبر المنصة هي أموال وقفية، تتم باللفظ أو بالكتابة أو بالإشارة أو بالفعل⁵⁷⁰، وأن يتم تحديد المبلغ الذي سوف تحصل عليه هذه المنصة، سواء تم استئجار المنصة أو توكيل إدارة المنصة بإدارة المشروع بالكامل، وتسليم المبلغ للمؤسسة الوقفية.

وهنا يجب إدارة المخاطر مع المنصة بصورة واضحة، ويمكن توضيح عدة مخاطر، أهمها:

أ. والأصل أن تنقطع الوسيلة أمام الغاية، بمعنى أن تنقطع صلة الأموال التي يتم جمعها عبر المنصة عن المنصة وحساباتها المصرفية، وأن يتم تحويلها مباشرة إلى الحساب المصرفي المخصص للمشروع الوقفي، لأن المنصة ما هي إلا وسيلة كباقي الوسائل المستخدمة لاستقطاب أوقاف، وهي قائمة على موقع إلكتروني سرعان ما قد يتعرض لمخاطر إغلاقه أو اختراقه بأي وقت من الأوقات، لذا وجب إبعاد الأصل الوقفي - المال الوقفي المجموع -، عن مخاطر التشغيل وهي موقع المنصة⁵⁷¹.

ب. إن تعامل مؤسسة الأوقاف مع أي منصة من منصات التمويل الجماعي استئجارا أو توكيلا لإدارة مشروع وقفي وجمع المال لها، يجب أن يكون مسبقا بتحليل واقع هذه المنصة، لا سيما وأن نظام الوقف برمته هو قرينة شرعية، فينبغي على المؤسسة التأكد من الصورة الذهنية لدى أصحاب المصالح أو مستخدمي الشبكة المعلوماتية عن هذه المنصة، فإذا كانت منصة مهنية حرفية كان الأمر حميدا، وإذا كانت منصة قد تتعامل بصورة فيها تفريط أخلاقي أو ديني أو تعين على نشر الرذيلة، من خلال تسويق مشاريع لمؤسسات تحارب الدين وأحكامه فهذا لا يصح، لأنه سوف يشكل خطرا واضحا على واقع المؤسسة الوقفية، وهذا من المخاطر الشرعية التي قد تفشل الحملات التي تقودها مؤسسة الوقفية.

570

انظر بتوسع، الموسوعة الفقهية، 116/44

571

تأسيس المنطقة الآمنة في الموقع هو التحدي الأبرز لحفظ حقوق وبيانات المتبرعين، انظر: جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، ص 189

فإذا كان الفقهاء قديماً لم يعطوا النظارة للفساق، أو " ليس فيه فسق يعرف، قال وصرح بأنه مما يخرج به الناظر ما إذا ظهر به فسق كشربه الخمر ونحوه"⁵⁷²، فمن باب أولى أن لا يتعامل مع أي منصة قد تساهم في نشر الرذيلة أو محاربة أحكام الإسلام. ج. أن تكون المؤسسة الوقفية على دراية من أن المشروع الإسلامي الذي سيتم تسويقه بعيد كل البعد عن أي تعاملات مالية مشبوهة، مثل ابتعاد المشروع عن التعامل بالفائدة الربوية⁵⁷³، حيث أن أغلب منصات التمويل التقليدية ما تعتبر الفائدة حافزاً في تطوير أعمالها، فهذه مخاطر قد تؤثر سلباً في تسويق المشروع الإسلامي.

ثامناً: النظارة تعود للمؤسسة الوقفية وليس لإدارة منصة التمويل الجماعي

النظارة عند الفقهاء هي " حفظ الوقف، وعمارته، وإيجاره، وزرعه، ومخاصمة فيه، وتحصيل ريعه من أجرة أو زرع أو ثمر، والاجتهاد في تنميته وصرفه في جهاته من عمارة، وإصلاح، وإعطاء مستحق... لأن الناظر هو الذي يلي الوقف، وحفظه، وحفظ ريعه، وتنفيذ شرط واقفه"⁵⁷⁴.

فهو المكلف بتحصيل الربح، وقد يستعين الناظر بأي وسيلة متقدمة لغرض تحصيل الأصل أو الربح، وهذا هو الحال في واقع العلاقة التي تجمع المؤسسة الوقفية وإدارة منصة التمويل الجماعي، فيكلف الناظر [وهي المؤسسة الوقفية]، أي وسيلة مميزة في استقطاب الأصل أو الربح [وهي منصة التمويل الجماعي]، فيتم تحصيل المال منها، وهي بذلك تحكم مسألة النظارة على الوقف كما ورد في كلام الفقهاء.

أما أن تمارس إدارة المنصة النظارة على الوقف فهذا لا يصح، لأن دورها هو تحصيل، وقد تشرك المؤسسة الوقفية في بعضها مهامها في النظارة إدارة المنصة حال احتاجت المؤسسة لذلك بحكم إدارتها لأعمال الجمع والتسويق، كأن تطلب إدارة المؤسسة الوقفية تكليف المنصة بإدارة المشروع تقنياً، ويكون دور المؤسسة هنا الإشراف والرقابة، ويكون العمل التنفيذي التقني بتمامه للمنصة.

وعليه نقول إن النظارة هي بالكامل للمؤسسة الوقفية على أغلب الأحوال، وإدارة المنصة ما هي إلا عن مورد خارجي تستأجره المؤسسة الوقفية مقابل خدمات التسويق وتحصيل المبلغ، ويحق للمؤسسة الوقفية إلغاء العقد مع المنصة إذا خالفت نصوص التعاقد، وهذا هو الأضمن والأحكم لأعمال مؤسسات الأوقاف.

⁵⁷² ابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 245/5

⁵⁷³ Meriem Arif, **Is Crowdfunding Investment Allowed in Sharia Law**, Posted on October 29, 2019, See www.blog.ethis.co

⁵⁷⁴ انظر البهوتي، كشاف القناع عن متن الإقناع، (بيروت، دار الفكر، 1982)، 269/4

تاسعاً: ضمان إدارة منصة التمويل الجماعي للمشروع الوقفي

لا شك أن العمل التقني له عالمه الخاص، والمخاطر التشغيلية فيه كثيرة ومتعددة، ولعل أهمها ضياع الحماية الأمنية للمنصة، والاختراق الإلكتروني لحسابات الموقع، وتسريب المعلومات، واختراق خصوصيات العملاء، وسرقة المحتوى، وتعطيل الموقع، إلى غير ذلك من المخاطر التقنية التي قد تعرض المشروع الوقفي للخطر، بل قد يؤدي بعض هذه المخاطر إلى ضياع أصل الوقف الذي يتم جمعه عبر المنصة.

وقد عالج الفقهاء هذا قديماً بالقول بأن الضمان يقع حال وقوع تفريط متعمد، ومن التفريط المتعمد عدم الأخذ بالأسباب الكاملة لحماية المنصة من تعدي الآخرين عليها، كما يقول فقهاء الحنفية " لا يولى إلا أمين قادر بنفسه أو بنائبه، لأن الولاية مقيدة بشرط النظر، وليس من النظر تولية الخائن، لأنه يخل بالمقصود، وكذا تولية العاجز، لأن المقصود لا يحصل به"⁵⁷⁵. فإذا كان عاجزاً أصلاً، وغير متمكناً تقنياً فالأصل أن لا تتعاقد معه المؤسسة الوقفية، أما إذا كان ممن اتقن عمله، وبشهادة عملاء سابقين، وبعد الفحص والتدقيق، تم التعاقد معه، ثم وقع خطر تشغيلي بالمنصة، فهنا يكون الضمان ضمن الحالات التالية:

1. وقوع تقصير فني واضح في الأداء، كأن تهمل المنصة برامج الحماية، أو أن لا تحدثها، فصار اختراق واضح، وأدى هذا إلى تعرض المشروع الوقفي للضرر، فهنا المنصة تضمن هذا الإهمال، وتعوض المؤسسة الوقفية.
2. وقع تقصير خارج عن إرادة المنصة، كأن تتعرض دولة ما لهجوم إلكتروني يتم من خلاله الاستيلاء على كافة البيانات والمعلومات في جميع المواقع، على الرغم من الإحترازاات الشديدة التي اتخذتها المنصة، ففي هذه الحالة لا يقع الضمان، لأنه ليس فيه تقصير، وإنما أمر خارج عن الاستطاعة.

عاشراً: نموذج عمل تطبيقي لإدارة منصة التمويل الجماعي للمشروع الوقفي

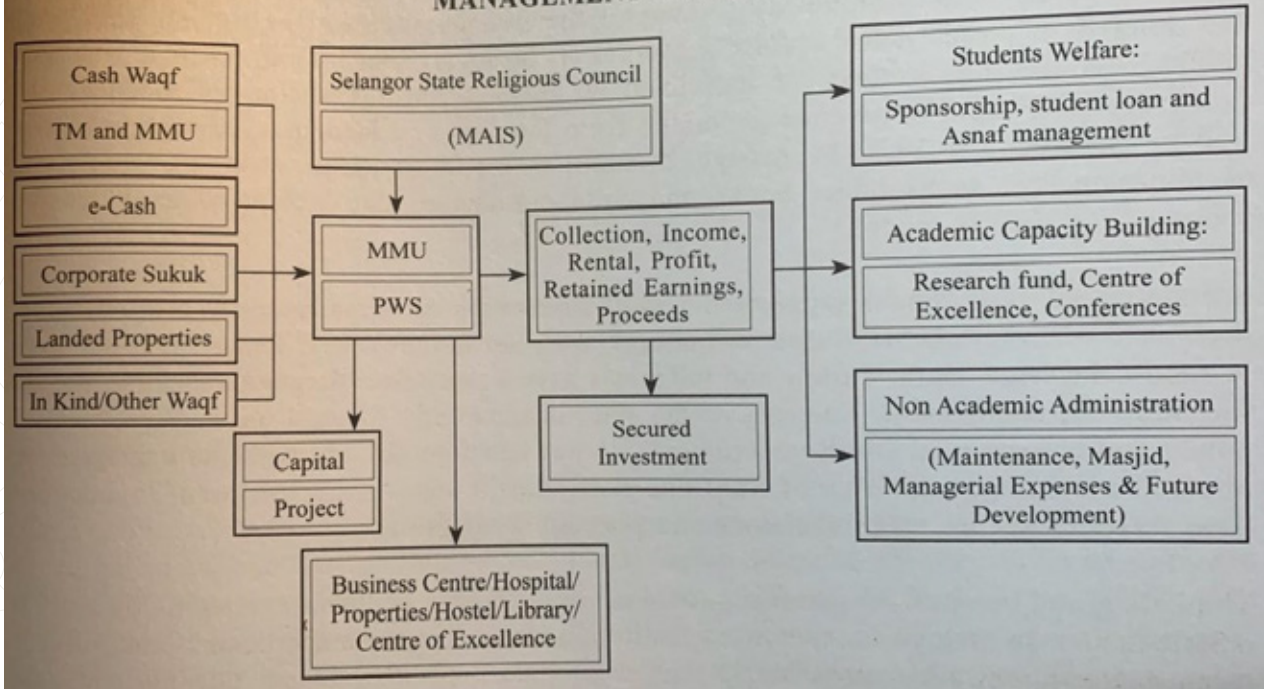
تتجه التجارب الوقفية إلى تنويع مصادر التمويل لمشاريعها، كي تضمن الاستدامة المالية، وهذه التجارب تتقاطع أحياناً في الفكرة والمآل، وإن اختلفت المسميات والأفكار، وهذا ما يجعلنا نؤكد على أهمية تكامل التجارب وتضافرها، لأن تعزز النظريات الصحيحة، وتجعلها قادرة على التطبيق في المجتمعات.

وقبل أن اعرض نموذج عمل لعمل إدارة المنصة، سنلقي نظرة على تجربة معمول بها في آسيا، في مجال اجتهاد بعض الجامعات في تحصيل أصول وريع وقفي في مجال أكاديمي كما هو موضح في الشكل التالي⁵⁷⁶:

⁵⁷⁶ Nor Asiah and Others, **WAQF in Selected Asian Countries**, (Malaysia, International Islamic University, 2019), P161.

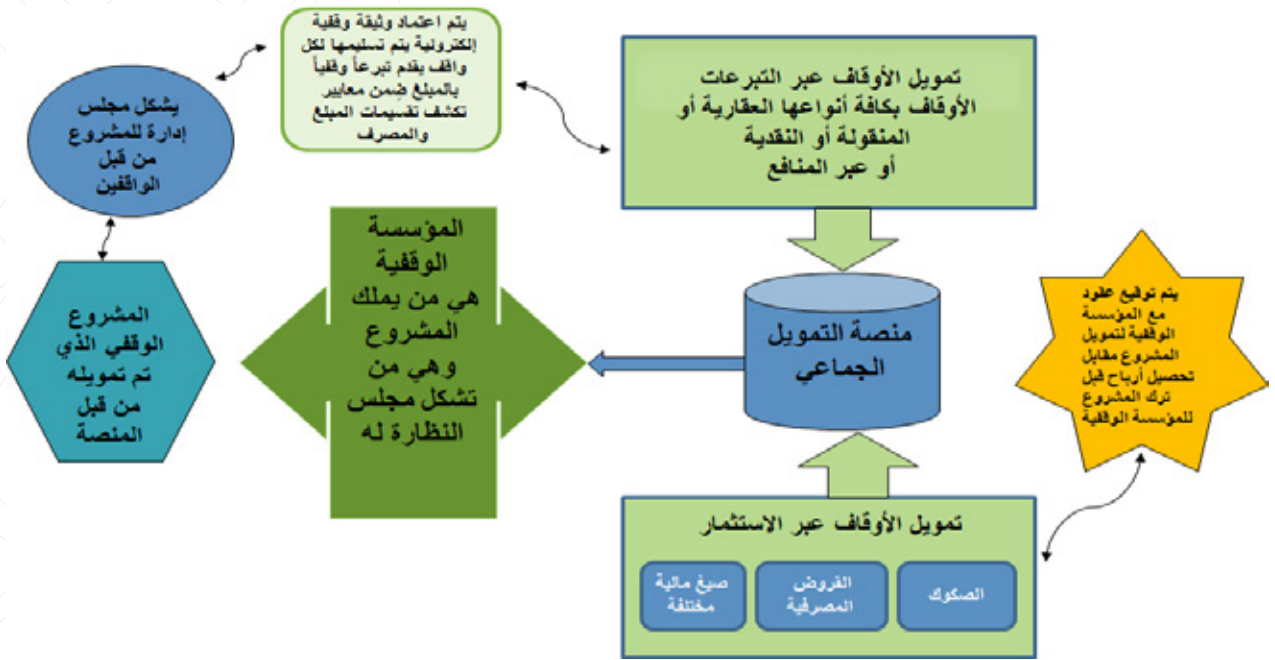
⁵⁷⁵ ابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 245/5

SOURCES OF WAQF FUND POLICY MAKER & USES OF WAQF PROFESSIONAL MANAGEMENT INCOME



هذا نموذج عمل للوقف التعاوني الذي استخدمته جامعة هي Management Multimedia Univeristy MMU ، تلحظ أنها تحاول تعزيز مصادر الاستقطاب في صندوق كوقف تعاوني، تحت إشراف المجلس الديني المسؤول عن الوقف، ويتم استثمار ما يتم جمعه، ثم بعث الربح أو جزء منه لصالح المصاريف الأكاديمية.

أما نحن فسوف نتعرض إلى نموذج عمل تطبيقي لكيفية أداء المنصة لتمويل مشروع وقفي بكافة أصناف التمويل، وكيفية يكون الأداء والتنسيق. وسوف نتعرض إلى رسم توضيحي يكشف عن أطراف التمويل، ودور المنصة في إيصال الأموال إلى المؤسسة الوقفية، [المالك للمشروع]، [من يعين مجلس الإدارة للمشروع من قبل الواقفين فقط]، ومن [يوقع العقود مع الممولين كمستثمرين]، كما في الشكل التالي:



هذا الشكل التوضيحي يرسم عدة سياسات تحفظ خصوصية المشروع الوقفي، وهي:

• يشكل نموذج عمل لمن يريد إنشاء مشروع وقفي يتم تمويله من طرفين: استثمار أو تبرع، فمن يتبرع سيكون مساهماً في المؤسسة، ويحق له أن يكون عضواً بمجلس الإدارة عندما ترتقي مساهمته إلى الحد الذي يخوله أن يكون عضواً بمجلس الإدارة حسب معايير مؤسسة الأوقاف، أما من يساهم من الناحية الاستثمارية فإن مكافأته تكون أن يحصل على رأس ماله مع أرباح من هذا المشروع، ثم يغادر المشروع.

• ملكية المشروع الوقفي تكون خالصة ومسجلة باسم المؤسسة الوقفية، نيابة عن الموقوف لهم، حيث أن المشروع مخصص لهم باعتبارهم جهة الاستحقاق، أما مشاركة المستثمرين فيه، فهي مشاركة مؤقتة لحين خروجهم من المشروع مع رأس مالهم، وأرباحهم التي تحدد في بداية العقد مع المؤسسة الوقفية.

• إعداد وثائق وقفية منذ بداية الحملة كي يحصل المتبرع الواقف على صك وقفية يؤكد مساهمته في المشروع، سواء أكان واقفاً مؤبداً، أو واقفاً مؤقتاً، أو مساهماً بمنافع تخدم إطار المشروع، وغير ذلك من المساهمات.

• عمل المنصة هي عبارة عن أداة تقنية تعمل على جذب التمويل لصالح المشروع، ولا يمكن أن تكون إدارة المنصة مالكة للمشروع، أو ناظرة عليه.

• قد يستفاد من المنصة في الأعمال التشغيلية، وقد يكون هذا جزءاً من النظارة حال كلفت المؤسسة الوقفية بهذا بمقابل مادي.

الفصل الثامن: الوقف وتقنية البلوك تشين

التوطئة:

كلام الفقهاء المتقدمين بخصوص جعل المصلحة هو الإطار الشرعي الذي يمكن من خلاله إدارة الوقف، واستثماره في أي زمان ومكان، يسر على القائمين على أمر الأوقاف البحث والتنقيب عن كل أداة ومنهجية وتقنية ووسيلة يمكن من خلالها تقديم إدارة حسنة، واستثمار أمثل، والعلة في هذا هو فقط مصلحة الوقف لا غير.

من هذه النظرة يقع الاجتهاد بصورة دائمة ومستمرة في البحث عن كل وسيلة وأداة يمكن ممارستها خلال عملية الإدارة الوقفية، وما يمكن أن تشكله هذه الوسيلة - أو الأداة أو حتى المنهجية إن كانت قائمة - من إضافة نوعية على إدارة الوقف واستثماراته.

وسوف تنصب دراستنا هذه على منهجية البلوك تشين، وما يمكن أن تشكله من إضافة مميزة في مجال إدارة الوقف وتمويله أو استثمارته بالطرق المثلى، خصوصا إذا أدركنا أن هناك تقاطعات واضحة في كيفية الاستفادة من هذه المنهجية بصورة أكثر دقة وفعالية.

فإذا نظرنا إلى عمليات الأوقاف الرئيسية كالاستقطاب أو الحصر - خصوصا تسجيل الأوقاف - أو أعمال الصيانة، أو المصارف الوقفية، أو استثمار جزء من ريع الوقف، نجد أن هذه العمليات الرئيسية قد تتقاطع مع منهجية البلوك تشين، ويمكن الاستفادة من هذه المنهجية في تطوير هذه العمليات الرئيسية، فضلا عن المساعدة في تعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية. ويتعزز الأمر أيضا بالحفاظ على خصوصية الوقف وسرية معلوماته وبياناته، علما أنها خاضعة بالكلية إلى الشفافية في كل ما يتم إدخاله أو صرفه في إطار نظام الوقف، ومقاربة صيغة التمويل الجماعي التي تعززت في عصرنا الحاضر، وصارت هذه الصيغة الأكثر قربا في تطوير بنية المؤسسة الوقفية.

هذه الخصوصية في نظام البلوك تشين، يوازيها قدرة فائقة على التسجيل والربط، حتى صارت "أكبر قاعدة بيانات موزعة عالميا بين الأفراد"⁵⁷⁷، وصار يمكن تطبيقها في عدة مجالات، ومنها مجال الوقف، الذي يتطور بصورة واسعة، وتتداخل فيه النظريات الحديثة في مجال الإدارة والاستثمار والتمويل، وصار من الممكن للعمل الوقفي المؤسسي الاستفادة من كل منهجية أو آلية يمكن أن تسهم في تعزيز وتطوير أعمال الوقف.

⁵⁷⁷ إيهاب خليفة، البلوك تشين، الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال والإدارة، (أبو ظبي، المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، العدد 3، 2018، نقلا عن www.futureuae.com)

منشور بتاريخ 20 مارس 2018، ص 1 .

سنعرض في هذا المبحث بصورة مفصلة للكشف عن تقنية البلوك تشين، وأشكالها، وتداعياتها، لا سيما وأنها أداة حديثة شكلت بظهورها نقاشاً حاداً بين العاملين في الصناعة المالية الإسلامية، وصار هناك توجه لبحثها في قطاع الأوقاف، باعتبار الفوائد التي يمكن أن تحوزها الأوقاف من استعمال هذه التقنية.

تقنية Blockchain اختراع له قيمته، حيث يوفر للعميل القيمة دون الحاجة إلى الثقة أو سلطة مركزية، واشتهرت هذه التقنية عندما تم ربطها بالعملة المشفرة مقابل الخدمات وهي عملة Bitcoin، التي من المفترض أن تماثل الدولار الأمريكي واليورو واليوان الصيني وغيرهم في تبادل المنتجات والخدمات، وهذا لن يتم إلا من خلال تقنية البلوك تشين، التي تنقل هذه العملة بصورة آمنة لمستخدم آخر، بصورة تعكس أن تقنية البلوك تشين ما هي إلا سجل محاسبي، أو ملف رقمي يتتبع جميع معاملات البيتكوين "digital file that tracks all bitcoin transactions"⁵⁷⁸، واشتهرت هذه التقنية لأنها ترسل النقود المشفرة بطريقة سلسلة وبتكلفة أقل⁵⁷⁹.

1- تحديد معنى البلوك تشين:

عبارة البلوك تشين - أو البلوكتشين كما يكتبها البعض - نسبة للمصطلح الإنجليزي وهو Blockchain⁵⁸⁰، ويعني سلسلة الكتل، أي قاعدة البيانات الموزعة، والتي تختص بإدارة قائمة متزايدة ومستمرة من السجلات المسماة بالكتل Blocks، فهي عبارة عن سلاسل كتل يتبع بعضها بعضاً، إذ تحوي كل كتلة على طابع زمني ومرتبطة بالكتلة السابقة. وقد نشأت هذه التقنية من بين مجالات متعددة، كـ "هندسة البرمجيات، والحوسبة التوزيعية، وعلم التشفير، ونظرية الألعاب الاقتصادية"⁵⁸¹.

ولتوضيح الأمر بدقة، يمكن القول أن البلوك تشين تتكون من أربعة عناصر رئيسية، هي: الكتلة، المعلومة، الهاش، بصمة الوقت، يجمعها هذا الشكل التوضيحي⁵⁸²:

⁵⁷⁸

See; Marco Iansiti & Karim R. Lakhani, **The Truth About Blockchain**, (Harvard Business Review, January, 2017 Issue, www. hbr.org),Page 9, Michele D'Aliesi, **How Does the Blockchain Work?**, **Blockchain technology explained in simple words**, (Jun 1, 2016, www.onezero.medium.com), Nikolai Hampton, **Understanding the blockchain hype: Why much of it is nothing more than snake oil and spin**, (SEP 5, 2016, See: www.computerworld.com).

⁵⁷⁹

See; Pantera Capital, **A Crypto Thesis, Open Financial Systems**, Jan 8, 2019, (See: www.medium.com).

⁵⁸⁰

تنسب هذه التقنية إلى الياباني Satoshi Nakamoto الذي ابتكر العملة المشفرة البيتكوين، ثم ابتكر تقنية البلوك تشين، وكان هدفه الوصول إلى نظام النقد الإلكتروني، وعمل

عليها في عام 2007، ليتوسع في مجموعة واسعة من أنواع المعاملات. يمكن مراجعة دراسته بعنوان:

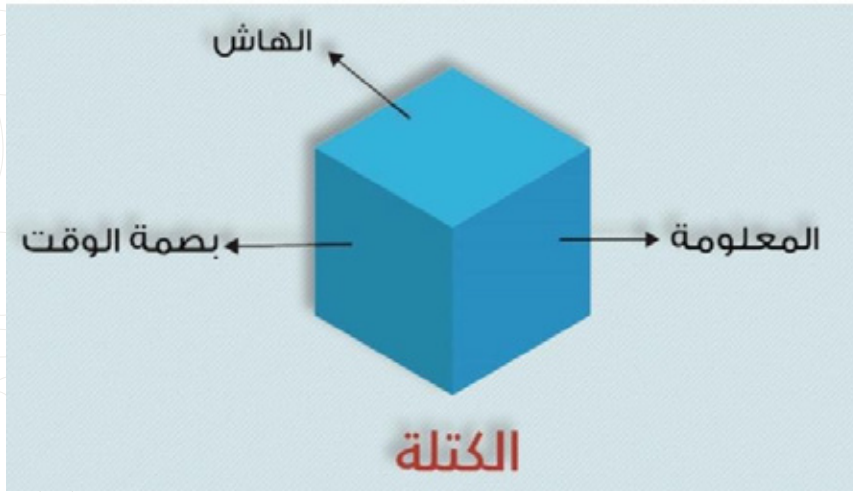
Satoshi Nakamoto, **Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System**, 24 May 2009, See: bitcoin.org

⁵⁸¹

حازم ساسي، **استخدام تطبيقات البلوكتشين لتطوير الأصول الوقفية، منصة شركة فينترا نموذجاً**، ص 147

⁵⁸²

نقلاً عن: إيهاب خليفة، **البلوك تشين، الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال والإدارة**، ص 2



أ) الكتلة، وهي وحدة بناء السلسلة، والمقصود بها مجموعة من العمليات أو المهام التي يتطلب القيام بها أو تنفيذها داخل السلسلة، كتحويل أموال أو تسجيل بيانات أو نقل ملكيات، ولا يتم الانتقال من الكتلة حتى يتم إنجاز العمل فيها بصورة كلية، ثم يتم الانتقال إلى الكتلة الأخرى بنفس المقاييس والإنجاز لتكون مرتبطة بها كي لا يقع تدليس أو معاملات وهمية، ضمن ما يسمى بـ Blocks، وهذه الكتلة أخذت منها المنهجية اسم سلسلة البيانات.

ب) المعلومة، والمقصود بها ما يتم من داخل الكتلة كعملية فرعية يتوافق مع غيره من المعلومات داخل الكتلة نفسها، وهو ما يشكل الكتلة لاحقاً.

ج) الهاش Hash، ويعبر عنه بالتوقيع الرقمي Digital Signature، أو الحمض النووي المميز لسلسلة الكتلة، ووظائفه الرئيسية هي:

- تمييز السلسلة عن غيرها من السلاسل، إذ لكل سلسلة هاش مميز وخاص بها.
- تحديد وتمييز كل كتلة عن غيرها داخل السلسلة.
- وسم كل معلومة داخل الكتلة بهاش مميز.
- ربط الكتل بعضها البعض داخل السلسلة، حيث ترتبط كل كتلة بالهاش السابق أو اللاحق لها، ولا يمكن أن يقع التعديل على الكتل التي تم تأسيسها.

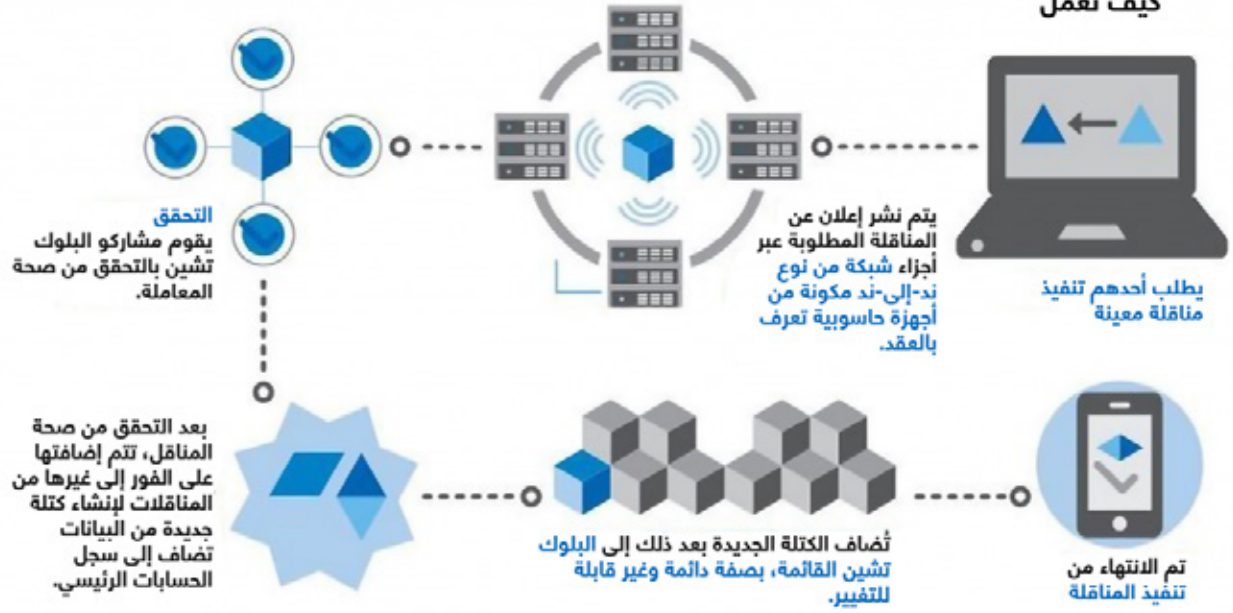
د) بصمة الوقت، وهو التوقيت الذي تم فيه إجراء أي عملية داخل السلسلة. هذه العناصر الأربعة تشكل ما يعرف بالبلوك تشين، ومنها يمكن فهم كيف تعمل هذه المنهجية. ويمكن بيان عمل تقنية البلوك تشين من خلال سجل الحسابات اللامركزية من معاملات وصفقات، كما هو واضح في الشكل التالي⁵⁸³:

⁵⁸³ نقلاً عن: مساعد الرزوقي، هل يمكننا بناء وقف إسلامي مشفر، اقتراح لبناء منظومة بلوك تشين إسلامية مستدامة، مرجع سابق

ما هي البلوك تشين؟

البلوك تشين عبارة عن سجل حسابات لامركزي يضم كل ما يجري من مناقلات (معاملات وصفقات) عبر شبكة اتصال من نوع ند-إلى-ند. باستخدام هذه التكنولوجيا، يمكن للمشاركين أن يصادقوا على العمليات الجارية دون الحاجة إلى سلطة تصديق مركزية. تشمل التطبيقات المحتملة التحويلات المالية، إعداد الصفقات، والتصويت والعديد من الاستخدامات الأخرى.

كيف تعمل



(2) كيفية عمل منهجية البلوك تشين

يمكن تقسيم التطبيقات في البلوك تشين إلى أربع مجموعات رئيسية هي: تطبيقات العقود الذكية، مثل الرهانات والضمان والحقوق الرقمية. تطبيقات العملة الرقمية مثل التجارة الإلكترونية، والدفع العالمي والتحويلات، والإقراض المباشر شخص لشخص، والتمويل الأصغر، وتطبيقات الضمانات مثل الأسواق الخاصة، والديون والتمويل الجماعي والمستندات المالية، وتطبيقات حفظ السجلات، وسجلات العناوين والملكية والتصويت وغيرها⁵⁸⁴. هناك ثلاثة أطر عمل توضح عمل هذه المنهجية، يمكن توضيحها باختصار، وهي:

أولاً) السجل المفتوح Open Ledger، من اسمه، فإن جميع الأفراد المشتركين في نفس النظام يعرفون ممتلكات بعضهم البعض، وحجم الأموال التي تتحرك في السجل، ولكن يفتقر هذا الإطار إلى القدرة على كشف هويات الأفراد الحقيقية، إذ يتيح المنهجية القدرة على استخدام ألقاب غير الأسماء الحقيقية للأفراد، فهو يعرف حجم المال الذي يتحرك داخل السجل، ولكنه لا يدرك اسم صاحبه الحقيقي.

584

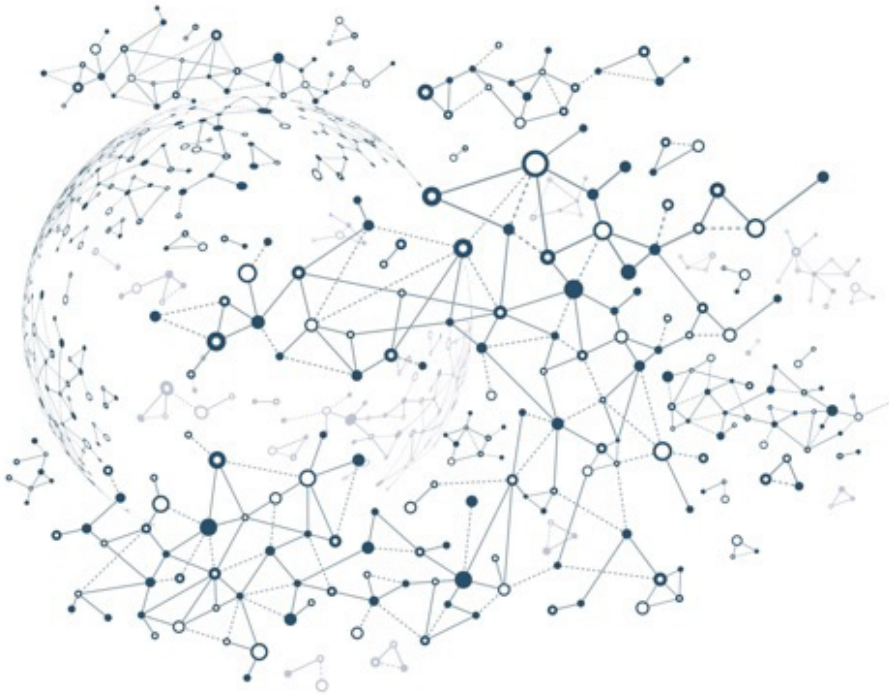
بتصرف: حازم ساسي، استخدام تطبيقات البلوكتشين لتطوير الأصول الواقية، منصة شركة فينترا نموذجاً، ص 147

ثانياً) قاعدة البيانات الموزعة، Distributed Database ، الإطار الثاني لعمل بلوك تشين، هو توزيع البيانات على جميع المشتركين، يعني لا مركزية في البلوك تشين، فلا جهاز واحد يتحكم في هذه البيانات، بل هي متاحة لجميع المشتركين، وهذا يجعل من الصعب الاختراق أو التلاعب بالبيانات، إذ من يريد عمل ذلك، عليه القيام بتغيير كل البيانات الموجودة لدى جميع المشتركين، وهذا محال.

ثالثاً) التعدين Mining، والمقصود به استخدام طاقات أجهزة الكمبيوتر في البحث عن الهاش الصحيح لهذه المعاملة كي تتم المعاملة، إذا هذا الإطار الخاص بالبلوك تشين يسمى بالتعدين هو إنجاز معاملة جديدة كما تمت العملية السابقة بنفس المدة الزمنية، كي لا يحدث غش أو تلاعب.

وهذا الإطار يقوم أصالة على معرفة الهاش الصحيح، إذ بدونها تفشل أي عملية يمكن انضمامها لسلسلة الكتلة، وهذا بذاته يصعب عمليات الاختراق.

والأصل في هذا التصميم المحافظة على البيانات المخزنة بها، ويصعب تعديلها، كما في الشكل التالي⁵⁸⁵ :



ويلحظ من الاسم والمعنى المستخدم أن سلسلة الكتل يجب أن تكون آمنة، وأن تحقق نظام توافق في الآراء لامركزي، وتنفع هذه التقنية في السجلات والمعاملات المستمرة، مثل سجل الأراضي، وسجلات التأمين، وسجلات الصحة، وسندات الملكية، فهي بالمحصلة بيانات يتم تخزينها والحفاظ عليها من خلال شبكة لا مركزية من أجهزة الحاسوب، فهي توثيق، ونقل معلومات، بدون وجود مركز يوجه ويسيطر أو يتوسط، كما في الشكل التالي، الذي يفرق بين النموذج التقليدي وهو الأول، والنموذج الحديث⁵⁸⁶ :

وهذه الخصوصية تتجاوز الوسيط ولكنها تحافظ على العلنية والشفافية، ويمكن لأصحاب المصالح أن يشاهدوا أن شخصا ما أرسل مبلغا إلى آخر، ولكن بدون معلومات تربط المعاملة بأي شخص، وهذه الخصوصية ما بين الطرفين، لا تعني تدخل الآخرين فيها، وإن كان لهم القدرة على مشاهدتها والكشف عنها.

وهذا يعني أن هذه ستكون محطة آمنة في مقاومة أي محاولة للتلاعب بسجلات البيانات المتزايدة، وتعمل على تبادل آمن للمواد القيمة مثل الأموال أو الأسهم أو الملكيات أو البيانات، خلاف ما هو معمول حاليا من خضوع هذه المواد لجهة مركزية وسيطة، فهو يفتح التعامل بين جميع الأطراف.

ويعتبر ساتوشي ناكاموتو Satoshi Nakamoto، الذي أصدر وثيقة البتكوين في عام 2008، أول من شرح فكرة وجود عملة رقمية لها خصوصية ولا مركزية لا تخضع لجهة بعينها، ويمكن أن يتعامل بها الجميع، وكان تركيزه على اللامركزية، فهو نظام قائم على مجموعة من العقد، وكل خادم تقني للنظام يمثل عُقدة مهمتها تخزين المعاملات والبيانات، وتوثيقها من حيث وقت الحدوث، وعناوين الارتباط، والاحتفاظ بها كنسخة في عُقد مختلفة في أماكن مختلفة في العالم، مع إمكانية الوصول إليها، وهذا يخرج أي وسيط، لا سيما البنوك التي تحتسب الخدمة المالية مقابل تقديمها للجُمهور، فالبنك يملك قاعدة البيانات المركزية الخاصة بالعملاء، ولا يمكن لأي عميل الوصول إليها إلا بموافقة البنك، الذي يملك البيانات والسيطرة عليها.

وهنا يجب الإشارة إلى أنه قد يفهم البعض أن تقنية البلوك تشين هي نفسها العملة المشفرة البتكوين⁵⁸⁷، بسبب التداول المتلازم بينهما، ولكن الأصح والأدق أن الأخيرة تعتمد على البلوك تشين في التطبيق، وأن تقنية البلوك تشين تشمل عدة تطبيقات وأنظمة، أبرزها البتكوين، وإذا أردنا التشبيه، يمكن القول إن البلوك تشين " هو العمود الفقري لعملة البتكوين". ونحن إذ نقول هذا، نعرز فرضية استفادة نظام الوقف من هذه التقنية، كي نتجاوز من يخصص منهجية البلوك تشين فقط في العملة المشفرة، فهذا فهم لا يصح، بل يمكن أن يستفاد منها في مجال التوثيق الملكيات، ونقل الأموال، المساهمة في تطوير العقارات المعطلة، وغيرها من الصيغ التمويلية التي قد تقع في هذه المنهجية كما سنرى.

إن طريقة تقنية البلوك تشين تجعل مؤسسات الأوقاف تخضع للأتممة لا مركزية وليس للنظام المؤسسي الهرمي، فلا يوجد كيان قانوني، ولا عقود عمل قانونية، ما يجعل الارتباط فقط من خلال المستخدم وأصحاب الصلة مباشرة، كما في الشكل التالي⁵⁸⁸ :

586

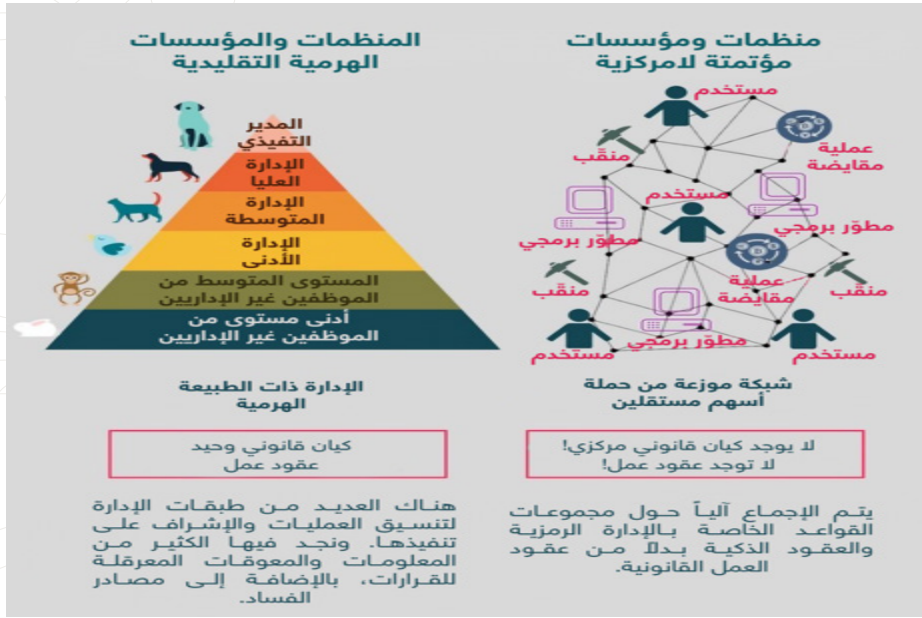
انظر بتوسع مقالة ساتوشي ناكاموتو بعنوان:

587

Satoshi Nakamoto, **Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System**, October 31, 2008, See; www.nakamotoinstitute.org

588

إيهاب خليفة، البلوك تشين، الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال والإدارة، ص 1



3. خصائص تقنية البلوك تشين

هذه تقنية تعكس أسس تغير الاقتصاد العالمي، في ظل تحول العالم إلى قرية صغيرة مرتبطة ببعضها البعض، وتعمل بقدرة على حماية الملكية الفكرية في ظل تعدد المستخدمين، والابتعاد عن أي سلطة مركزية لإصدار العملات التي بدأت بها هذه التقنية.

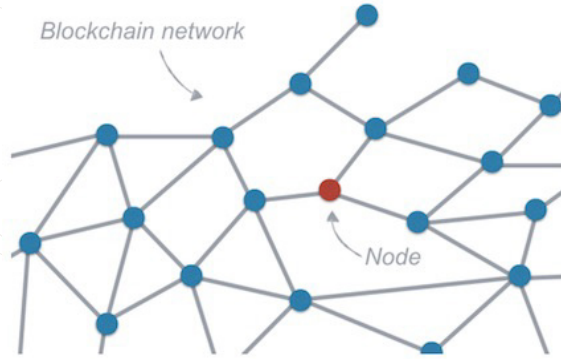
كما يظهر لنا من استعمالات هذه التقنية أن هناك خصائص مرتبطة بها، من أهمها:

أ. الأمان، حيث تقوم تقنية بلوك تشين، بحفظ البيانات والمعلومات من الاختراق، والعمل على توثيقها، لا سيما وأنها تنتقل من عقد لآخر، وتجوب العالم، وهذا يعني أن هذه التقنية يمكن أن تدخل في العديد من الصناعات والقطاعات، ويمكن تطوير أدواتها لتحسين أي قطاع بما يناسبه وخصائصه، فإذا كان من الممكن أن تستفيد التجارة الخارجية بين الدول من هذه التقنية، فمن باب أولى التجارة أو القطاعات الصناعية المحلية.

ولكي يتم تعزيز الأمان في هذه التقنية، يتم نقل المعلومة عبر ملايين الأجهزة المرتبطة بالسلسلة، فيصعب على أي مخترق للنظام تغيير بيانات هذه الكتلة أو تلك، لأنه يستحال تغيير كافة البيانات الواقعة في هذه الكتلة، فضلا عن الكتل الواقعة في السلسلة.

ب. لامركزية Decentralization، نظرا أنها مجموعة عمليات متسلسلة متشعبة، يتم تداولها بيعا وشراء، فهي لا تخضع للرقابة أو التحكم بها من قبل جهة مركزية، فهي عملية رقمية تظهر بكل شفافية لكل المتعاملين، وبعبارة أخرى فإن فكرة اللامركزية هي في صميم هذه التقنية، فكل البيانات المخزنة فيها ليست مملوكة لكيان مركزي واحد، ولكن يتم مشاركتها من قبل أي شخص يمثل جزءا من شبكتها، فلا يمكن أن يقع التخزين في كيان مركزي كالبنك أو مركز بيانات

موحد، بل تنشر في جميع أنحاء العالم عبر شبكة من أجهزة الكمبيوتر الخاصة التي تقوم بتخزين البيانات وتنفيذ الحسابات، وتصير عبارة عن Node أي عقدة من عموم شبكة blockchain، كما هو موضح في الشكل التالي⁵⁸⁹ :



ج. **الدقة والفعالية**، البيانات والمعلومات التي تحتويها هذه التقنية فاعلة ودقيقة، فهي لا تسجل إلا بعد التحقق والتوثيق، وتغييرها قد يكون غير قابلة للتعديل Immutability، فالثبات يعني عدم العبث بمحتويات الوثائق والسجلات والبيانات التي توضع فيها، وهذا في غاية الأهمية للقطاعات التجارية لأنها تحفظ الحقوق والملكيات.

ويكون نقلها للآخر بسرعة وفاعلية تامة، خصوصا إذا كانت البيانات مالية، فيمكن تحقق عملية البيع والشراء بسرعة بدون أخذ وقت كبير كما هو الحال في الإجراء التقليدي الذي يحتاج توثيق واعتماد مصرفي وغيره من الإجراءات، فلو نظرنا لهذه التقنية، سنجدها عبارة عن محفظة مخزن عليها بيانات مالية تنتقل من عميل لآخر، بشفيرة معينة بينهما، يتم من خلالها إنشاء توقيع رقمي عبر تقنية البلوك تشين للتحقق من مصدر الصفقة، فالتوقيع الرقمي عبارة عن ضمان، ولو قمت بتغيير حرف واحد في رسالة طلب المعاملة، فسيتم تغيير التوقيع الرقمي، بحيث لا يمكن لأي محتال محتمل تغيير طلبات معاملتك أو تغيير مقدار العملة المشفرة كالببتكوين الذي تطلبه أو ترسله.

أي أن هذه التقنية عبارة عن السجل يحفظ جميع الحركات المالية والأصول والنفقات بدقة متناهية، ويمكن لأصحاب المصلحة الكشف عن المعاملة التي تمت من بدايتها وحتى نهايتها عبر هذا السجل التقني.

وهذا ما كشف عنه مؤسس هذه التقنية، عندما جعل العملة الإلكترونية عبارة عن سلسلة من التواقيع الرقمية، يقوم كل مالك بتحويل العملة إلى التالي من خلال توقيع رقمي على إجازة المعاملة، وهذا ما يجعل المستفيد يتحقق من التوقيعات، كما هو موضح في الشكل التالي⁵⁹⁰ :

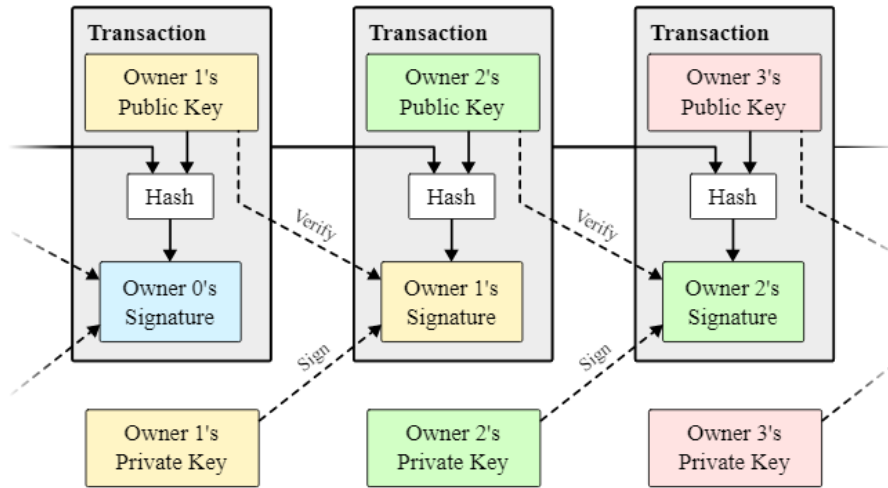
⁵⁸⁹

Michele D'Aliesi, **How Does the Blockchain Work?**, Blockchain technology explained in simple words, Jun 1, 2016, See: www.onezero.medium.com

⁵⁹⁰

انظر بتوسع مقال ساتوشي ناكاموتو بعنوان:

Satoshi Nakamoto, **Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System**, October 31, 2008, See: www.nakamotoinstitute.org



د. تجنب البيروقراطية والفساد، من مميزات البلوك تشين أنها تتجاوز الإجراءات البيروقراطية التي تتصف بها المعاملات اليومية بين الأفراد، أو بينهم وبين الدوائر الخاصة أو العامة، ما يجعل الفرد خاضعاً لنهج قائم يتصف بالبطء أو التعقيد في بعض الأحيان، ولا يكون بيده حل لتسريع معاملته سوى الوساطة والفساد. تأتي منهجية البلوك تشين بإشراك الفرد في تنفيذ عملياته مباشرة، والتواصل مع الجهة المعنية، وإجراء المعاملة، والابتعاد عن كل الخطوات الإضافية التي لا علاقة بها، وهذا بحد ذاته يقلل عمليات الفساد الإداري أو المالي.

ه. تعزيز الجودة في المعاملات، حين يكون الطرف المعني متابعاً خط إنتاجه منذ البداية، بعدما يتحصل على هاش، ويتم تعيين كتلة أصيلة لمنتجه، ويعرف حركته لحين أن تصل إليه، ستندعم حالات الغش والتلاعب في المنتج، والأمر نفسه يسرى على المعاملات والتحويلات المالية وغيرها.

4. تطبيقات منهجية لتقنية البلوك تشين

كما تحدثنا سابقاً فإن منهجية البلوك تشين بدأت في المجال المالي، وتحديدًا في تحويل العملة المشفرة وهي البيتكوين، ولكن قلنا أيضاً أن منهجية البلوك تشين شكلت العمود الفقري لهذه العملة المشفرة، ويمكن أن يستفاد منها في عمليات أخرى، أو مجالات متعددة، وهذا ما سيجعلنا نقوم بحصر أهم المجالات التي يمكن للمنهجية الولوج فيها، وهي⁵⁹¹:

أولاً) تسجيل الممتلكات، وهذا التطبيق الأكثر رواجاً، وقد نتطرق إليه لاحقاً، لغرض حفظ حقوق المالكين أو المساهمين في

⁵⁹¹ إيهاب خليفة، البلوك تشين، الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال والإدارة، ص. ٤، قارن مع:

Ivan Ivanitskiy, **You Do Not Need Blockchain: Eight Popular Use Cases And Why They Do Not Work**, Feb 22, 2019, see (www.blog.smartdec.net), Pantera Capital, A Crypto Thesis, Open Financial Systems, Jan 8, 2019, (See: www.medium.com).

أملاكهم أو مساهمتهم، يمكن لهذه التقنية القيام بتسجيل هذه الممتلكات كعقارات أو أراضي أو سيارات أو مجوهرات أو كتب أو حقوق فكرية وغيرها، والغرض من هذا حفظ حقوقهم أولاً، ثم القدرة على بيعها عبر نظام البلوك تشين.

ثانياً) توثيق المعاملات، تحدثنا سابقاً أن البلوك تشين عبارة عن سجل مفتوح، يمكن للأفراد أو المؤسسات الاستفادة منه، ومن هذا يمكنهم توثيق معاملاتهم وبياناتهم بين بعضهم البعض، أو داخل المؤسسات الخاصة أو العامة، والمعاملات هنا عامة، تشمل كل شيء فيه حقوق كالملكية والبيانات المالية، أو إنتاج وقيم مالية، مثل أسعار الأراضي أو خطوط الإنتاج في المصانع والمعامل، وغيرها، والهدف من هذا التوثيق، حفظ الحقوق، وعدم التلاعب بها، ومراقبة الجودة.

ثالثاً) أعمال الوساطة، ذكرنا سابقاً أن من خصائص البلوك تشين هو عدم المركزية في الأعمال، وأنه يمكن الحصول على الخدمة بدون وسيط كالمصرف، فيمكن للأفراد تحويل أموالهم لبعضهم البعض بدون الحاجة لمراقبة البنوك، ويحق للأفراد تسجيل ممتلكاتهم العقارية أراضي، شقق، محلات، أسهم عقارية بدون دائرة للعقارات أو الأراضي، بل ويمكنهم أيضاً رصد حركة تجارتهم، كشحنة تجارية انطلقت من بلد المنشأ، وقد تأخذ وقتاً للوصول إلى بلد آخر، سيتم من خلاله تسويق الشحنة، فيتم ربطها بنظام البلوك تشين، فيكون الطرفان على علم بما هو حال الشحنة التجارية، فتعطى الهاش الخاص بها، لغرض ضبط الكتلة منذ البداية، ولا يمكن إحداث تغيير على السلسلة بعد إعطائها الهاش الخاص بها، فالكتلة الأصلية لا يمكن تغييرها منذ إطلاق مسارها، ويكون هناك رصد واضح بالموقع الذي تصله، خطوة بخطوة لحين وصولها إلى محلها الصحيح. يعني أن البلوك تشين سجل مفتوح لكل المشتريين، مكشوف لدى الجميع، كل السلع متاحة للناظرين، حركة التنقلات بين الأموال والممتلكات بينة وواضحة لكل المشتريين، إذا فالتسجيل لا يحتاج إلى واسطة، بل تتم بين الطرفين المعنيين مباشرة، فيتم البيع والشراء عبر البلوك تشين، لأنه سجل مفتوح، ويعرف به كل المشتريين من حدوث عملية بيع وشراء، وتملك (أ) لسلعة (ب)، وحصول (ب) على تعويض مالي من هذه العملية بوضوح تام، وبدون دفع مبالغ كبيرة للوسيط، والذي يتحصل على نسبة عالية قد تصل في بعض الأحيان إلى 15% من قيمة المبلغ الكلي إذا كان هذا عقاراً مميزاً.

4. أبرز الملاحظات المنهجية على تقنية البلوك تشين

هناك عدة محاذير أو ملاحظات يمكن بيانها هنا بعدما تعرفنا بصورة واضحة على منهجية البلوك تشين، وقد أشار إليها أكثر من مختص، سنجملها في التالي⁵⁹²:

أولاً) المساعدة في أعمال غير شرعية أو قانونية، بما أن هذه المنهجية متاحة للجميع، ولجميع المجالات والأعمال، فيمكن أيضاً استخدامها عبر التشفير القائم فيها، وعدم وجود أسماء حقيقية لأصحابها، إذ تتيح هذه المنهجية استخدام ألقاب غير

⁵⁹² إيهاب خليفة، البلوك تشين، الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال والإدارة، ص.6، قارن مع:

Preethi Kasireddy, **Fundamental challenges with public blockchains**, Dec 10, 2017, www.englishblog.com, Ivan Ivanitskiy, You Do Not Need Blockchain: **Eight Popular Use Cases And Why They Do Not Work**, Feb 22, 2019, see (www.blog.smartdec.net), Pantera Capital, **A Crypto Thesis, Open Financial Systems**, Jan 8, 2019, (See: www.medium.com).

الأسماء الحقيقية Nick Names وإن كانوا ظاهرين أمام جميع المشتركين، ولكن تعرف الفرد، ولا تعرف اسمه الحقيقي، وهذا قد يساعد في أعمال غير مشروعة أصلاً، كبيع السلاح أو المخدرات أو تهريب القطع الثمينة، وغيرها.

ثانياً) هذه المنهجية أيضاً قد تساعد في إلغاء مؤسسات وسيطة، خصوصاً في القطاع العام والأعمال والمؤسسات المالية، فتمهد هذه المنهجية لاندثار العديد من الوظائف الإشرافية والإدارية بسبب عدم الحاجة إليها، إذ يمكن للأفراد أن يتواصلوا مباشرة بدون وسيط، وهذا يشكل تهديداً واضحاً للبنى المؤسسية والتنظيمية في القطاع العام والقطاع الخاص في الدولة. وهذا يفسر سبب الحذر الواقع في البنوك والمؤسسات المالية من استخدام هذه التقنية، لأنها قد تعطل أنظمة عمل وإجراءات امتدت عبر عقود طويلة، فمن الصعب تجاوزها لصالح تقنية حديثة.

ثالثاً) وقوع اختراق في منهجية البلوك تشين، على الرغم من صعوبة وقوع اختراق في سلسلة الكتل التي تنتشر في ملايين الأجهزة للمشاركين، ولكنه قد يتم الاستيلاء على بعض البيانات الشخصية للأفراد، وهذه قد تتم من خلال عمليات بيع وهمي، أو تحويل زائف، فيتم من خلاله كشف بعض المعلومات والبيانات الخاصة للأفراد، ما يشكل تهديداً حقيقياً لبعض المشتركين، ويقع هذا النوع من الاختراق في البلوكات قليلة العدد قليلة الاستخدام، ما يجعلها تعطل بسبب تعرضها لهجوم واضح. وقد يتم تسويق منتجات على أنها أصيلة وتأخذ كود غير التي لها، ويتم التسويق على ذلك، وهذا نوع من التلاعب بجودة المنتجات، ما يؤثر سلباً على سمعة هذه التقنية. والأمر نفسه، يمكن قياسه على الشهادات الجامعية، فكيف نعتقد أن هذه الوثيقة المصدقة هي لنفس الشخص، قد يحدث تلاعب واضح وبين، ويتم بيع هذه البيانات على أنها حقيقية، علماً أنها أصلاً زائفة.

رابعاً) ضعف الاستجابة في قبول التقنية كإطار عمل بين الأفراد والمؤسسات، على الرغم من مرور أكثر من عشر سنوات استخدام لهذه التقنية في مجال العملة المشفرة، إلا أنها لم تغزو باقي القطاعات والمجالات الحياتية، ولعل السبب الأوضح هو أن هذه التقنية خاصة، ولا يتعامل بها إلا أهل الاختصاص والفنيين. فضلاً عن ذلك كله، نقص الثقة في هذه التقنية يجعل التواصل مع القائمين عليها ضعيف جداً، فالياباني "ساتوشي ناكاماتو"، من أسس هذه التقنية ما زال غير معروف كباقي المشاهير الذي أسسوا تطبيقات تقنية، واشتهرت أعمالهم، وتم تطبيقها وممارستها بشكل واسع جداً.

خامساً) غياب جهة مركزية يمكن التحاكم إليها في حال وقوع نزاع أو شقاق، أو اختراق وتسريب معلومات وبيانات مالية، أو حدوث قرصنة وتلاعب في البيانات، وغير ذلك. فليس هناك جهة يمكن التحاكم إليها ضمن هذه المنهجية.

سادساً) ارتفاع الكلفة في القدرة الحاسوبية Computational Power والقدرة التخزينية Storage، والتي تمتاز بشروط فنية محددة، ما يعني أنه سيكون هناك كلفة لمن أراد الاشتراك بهذه التقنية، وهذا يعتمد على الشروط الفنية في مكان دون آخر، وقدرة المجتمعات على الانسجام مع الثورة الذكية التي تتصاعد عملياً بين الأفراد والمجتمعات، وقد يستغرق هذا عدة سنوات كي يتقبل عموم الناس البيئة والآثار التي قد تنتج عن هذه التقنية، لأن القابلية بين العملاء محدودة جداً، ومحاذير الآثار القانونية

للعقود قائمة، فضلا عن قيود التخزين، وعدم كفاية الأدوات المتاحة لكل الأفراد. فمتى أدرك العملاء وعموم مستخدمي التقنية الحديثة أن الثورة المعلوماتية بكل ما فيها من تقنيات، ومنها تقنية البلوك تشين لها القدرة على التوسع Scalability⁵⁹³، يمكن في هذه الحالة أن تنمو هذه التقنية تدريجيا في واقع العمليات اليومية.

المبحث الثاني: العلاقة ما بين تقنية البلوك تشين وعمليات الوقف

بعدما تعرفنا بصورة توضيحية عن ماهية تقنية البلوك تشين، وخصائصها، وطرق عملها، وما هي الملاحظات المنهجية على عملها، وإمكانية ملائمة عملها لكل القطاعات والمجالات، نبحت في بيان العلاقة ما بين البلوك تشين وعمليات الأوقاف، وهل هناك من إمكانية لتطبيقها على أعمال وعمليات الوقف الرئيسية.

وقبل البداية في التعرض إلى العلاقة بين نظام الوقف وهذه المنهجية الحديثة، يجدر بنا تقديم تصور جامع يوضح هذه العلاقة، ومآلاتها، وما هو الإطار العام الذي يمكن لهذه التقنية من خلاله خدمة نظام الوقف.

فالأصل العام أن " تصرف الإمام على الرعية منوط بالمصلحة"، وهي قاعدة نص عليها الإمام الشافعي 204هـ وقال: " منزلة الإمام من الرعية منزلة الولي من اليتيم"⁵⁹⁴، فالأصل أن يتحرى من ينوب الإمام عن نظارة الأوقاف في إدراك مصلحة الوقف في أي صيغة أو تقنية أو منهجية أو طريقة يمكن من خلالها تطوير الأصول الوقفية والغلات.



⁵⁹³ Pantera Capital, A Crypto Thesis, Open Financial Systems, Jan 8, 2019, (See: www.medium.com).

⁵⁹⁴ السيوطي، الأشباه والنظائر، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 1983)، 122/1.

لقد تبين لنا بوضوح أن البلوك تشين هي منهجية تسمح لكل الأفراد المشتركين المساهمة بصورة واضحة في الأطر العملية التي تفتحها التقنية لهم لغرض تغطية مصالح الأفراد أو المؤسسات، ومن هذه الأطر نقل الملكيات، أو توثيق الأعمال، أو تحويل الأموال أو حتى التبرعات، وغير ذلك.

نلاحظ من هذا أن هناك أعمال فردية وأيضاً أعمال جماعية تأتي كلها ضمن السجل المفتوح لتقنية البلوك تشين، وبالتالي إذا كان الأمر فردياً، من فرد لفرد، أو من فرد لصالح مشروع أو مبادرة، أو ما أوقفه مشترك بعينه بالتقنية البلوك تشين لجهة معينة، فالأمور تكون واضحة، ولكن لو كان التصور أن يكون إطار العمل جماعي تجاه نقطة معينة في السجل المفتوح، وهو توجه مجموعة من الأفراد أو المشتركين أصحاب الحسابات في تقنية البلوك تشين نحو دعم وتمويل أو تبرع نقداً أو عقاراً أو بأموال منقولة أو خبرات تجاه مبادرة أو مشروع، فهذا يحتم علينا دراسة فكرة التمويل الجماعي، كإطار عام يمكن من خلاله توثيق تقنية البلوك تشين، ودعمها للمشروع الوقفي.

أولاً علاقة البلوك تشين بصيغة التمويل الجماعي

تكاد تتقاطع توجهات العاملين في الأوقاف في عصرنا الحاضر على فكرة التمويل الجماعي، سواء بالتفكير والإدارة فيقولون دمج الأوقاف، أو توحيد الأوقاف، أو بداعي جلب التمويل فيقولون الوقف الجماعي⁵⁹⁵.

الوقف الجماعي هو ما اشترك به جماعة من الناس فيما يملكون لصالح جهة معينة، سواء أكان مشروعاً وقفياً، أو مصرفاً وقفياً، أو حتى دعم إطار مؤسسي يشرف على مجموعة مشاريع⁵⁹⁶، وهذا الإطار العام نلاحظه في عمل تقنية البلوك تشين، حيث تكون سلسلة الكتل منتشرة في أماكن مختلفة متباعدة، لكن بتوقيع رقمي لكل كتلة مشفوعة بكتلة أخرى، يمكن أن يشارك فيها الأفراد بصورة واضحة جداً.

وهذا يعني أن الإطار العام الذي قد يجمع تقنية البلوك تشين ونظام الوقف قد يكون إطار التمويل الجماعي، وهذا الإطار غير محصور فقط بتقنية البلوك تشين، بل هو مستخدم من قبل، سواء أكان من قبل المؤسسات الوقفية في شكل الصناديق الوقفية، وهي شكل من أشكال تمويل الأوقاف، قامت به بداية الأمانة العامة للأوقاف في دولة الكويت، إذ تعتبره "الإطار الأوسع لممارسة العمل الوقفي"⁵⁹⁷، أو من خلال بعض المؤسسات التي تعنى بتمويل المشاريع عبر منصات التمويل الجماعي، وهذا كله مقبول، ما دام يحقق مصلحة واقعة.

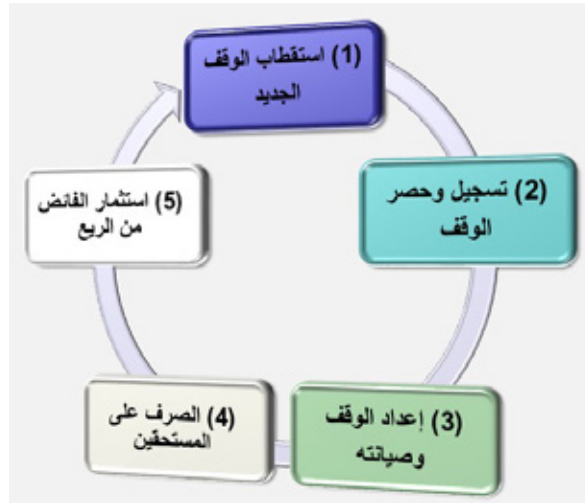
من هنا تأتي تقنية البلوك تشين وتبرز هذا الإطار، من خلال منهجية البلوك تشين والتمويل الجماعي - سنتعرض لها لاحقاً - تؤكد تواصل الأفراد تجاه دعم مشروع وقفي بعينه ضمن هذا الإطار.

⁵⁹⁵ قارن مع: محمد الغانم، الأوقاف الموحدة، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019)، ص 41
⁵⁹⁶ إقبال المطوع، الوقف الجماعي في الفقه والقانون، (الإمارات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والقانونية، العدد 9، تاريخ النشر فبراير 2012، نقلاً عن موقع الجامعة www.sharjah.ac.ae، ص 131

⁵⁹⁷ مجموعة من الباحثين، التربية الوقفية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2013)، ص 172

ثانياً) تقاطع تقنية البلوك تشين مع العمليات الرئيسية للوقف

- الوقف هو قرية سريعة، ولكنه في الوقت نفسه نظام اقتصادي اجتماعي، له بنيته الخاصة به، ويمكن أن يعبر عن هذا بالعمليات الرئيسية التي تدير النظام الوقفي، وهذه العمليات الرئيسية عددها خمس، والترتيب فيها ركن أساسي، وهي⁵⁹⁸:
- (1) الاستقطاب، أي الحصول على أصل وقفي جديد.
 - (2) الحصر والتسجيل، وهذه من أكثر المعضلات التي تواجه الأوقاف في العالم الإسلامي.
 - (3) الصيانة وتهيئة الوقف للإنتاج والفعالية.
 - (4) الصرف على المستحقين ضمن شروط الواقف.
 - (5) استثمار جزء من الربح، كي يتمكن هذا الاستثمار من مواجهة أي أخطار مستقبلية تواجه هذا الأصل المستقطب.
- ولعل الشكل التوضيحي يوضح هذه العمليات الرئيسية⁵⁹⁹:



وإذا أردنا التحقق من التقاطع البين ما بين نظام البلوك تشين وعمليات الأوقاف، يمكن إجراء فحص فني بينهما من خلال التدرج مع نظام هذه العمليات الخمس، كالتالي:

1. الاستقطاب، أي الحصول على أصل وقفي جديد.

عند الفقهاء تعتبر هذه العملية الإدارية مهمة جداً، لأنها هي الأساس في إنشاء الوقف، ويلزمها بيان مصرفه، كما قال فقهاء الشافعية، " شرطوا في الوقف بيان المصرف"⁶⁰⁰. فالعملية الأولى في نظام الأوقاف يمكن أن تستفيد من تقنية البلوك تشين

⁵⁹⁸ انظر: كتابنا: الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، ص284، وأيضاً: حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، ص183 وما بعدها

⁵⁹⁹ انظر كتابنا: الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، ص284

⁶⁰⁰ ابن حجر الهيتمي، تحفة المحتاج في شرح المنهاج، 235/6

بالتسويق والإعلان عن استقطاب أصول وقفية جديدة، حيث تسمح هذه التقنية ومن خلال الأداء الواضح لجميع المشاركين، حيث أننا اعتبرنا أنها تقنية تشكل سجلا مفتوحا لكل المشاركين أن يتبادلوا العمليات المشتركة، أو نقل الملكيات ومنها تحويل الأموال، كالتبرع للآخرين بأوقاف نقدية، أو نقل ملكيات عقارية - الوقف العقاري - لصالح مشاريع خيرية، وهكذا. فالعملية الأولى قد تنسجم مع السجل المفتوح لتقنية البلوك تشين، وقد تستفيد أيما استفادة، حيث أن المشروع يكون متاحا لجميع المشاركين في كل مكان بالعالم، وهذا يعزز المصداقية، ويضبط الحوكمة، حيث يعرف مصادر التبرع من أين، وأين تذهب، وكيف تنفق. وتقنية البلوك تشين تحافظ على السرية والخصوصية في جمع التبرعات، فلا يظهر اسم المتبرع إن أراد ذلك، ويتأكد لديه قدرته على معرفة تبرعه أو وقفه كي يمضي ويسجل ويصرف ريعه، لأنه سوف يحصل مقابل وقفه الذي حبسه من خلال تقنية البلوك تشين على صك وقي على وقفه.

2. العملية الثانية وهي الحصر والتسجيل.

وهذه من أكثر المعضلات والمشاكل التي تواجه نظام الأوقاف في العالم الإسلامي، إذ لا يخلو مجتمع إسلامي فيه أوقاف من هذه المعضلة، وهذا يفسر لنا الضياع الشديد للأصول الوقفية، إما أنها غير مسجلة رسميا، أو فيها تنازع في الملكية مع آخرين كالورثة، أو أن حجية الوقف ضائعة، أو أن الوقف قد تم سرقته، أو تم ضمه إلى أملاك العائلة أو الناظر، وغيرها من القضايا التي تطفو على السطح من كثرتها في كل مجتمع إسلامي.

ومنذ بواكير الحركة الوقفية، كان الفقهاء يؤكدون على هذا المعنى، وهو ضرورة تسجيل الأوقاف، كما يقول القرافي عن الأقباس: "وهي كثيرة الفروع، مختلطة الشروط، متباينة المقاصد، فينبغي لكتبتها أن يكون حسن التصرف في وقائعها، عارفا بفروعها وقواعدها"⁶⁰¹. وقد مر معنا سابقا في المبحث الأول أن من أطر عمل تقنية البلوك تشين هو **البيانات الموزعة**⁶⁰²، بحيث يتم توزيع البيانات على جميع المشاركين، بدون مركزية مسيطرة، وتكون متاحة للجميع، فضلا عن أن تطبيق البلوك تشين، هو أصلا

يتيح **تسجيل الممتلكات**، ومنها الممتلكات العقارية، - ويشكل العقار الأغلبية من ممتلكات أنواع الوقف -، وأيضا هذه التقنية تقوم ب**توثيق المعاملات**، وهذا ما تحتاجه المؤسسة الوقفية.

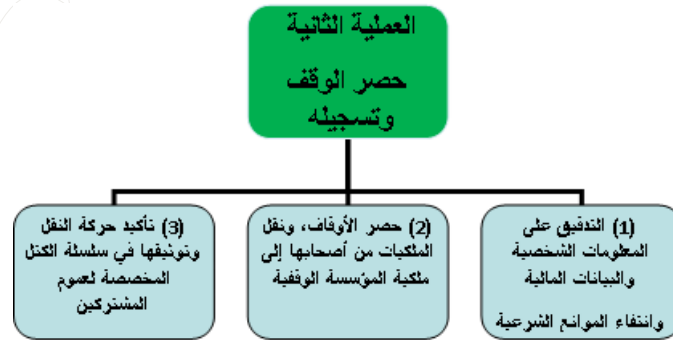
وبعبارة أخرى، يمكن أن تستفيد المؤسسة الوقفية من البلوك تشين في أمرين هاميين للغاية:

• العمل على تسجيل كافة الأوقاف بمختلف أنواعها، (عقارية، منقولة، نقدية)، وأيضا بما يمكن أن يساهم في قيمة مضافة للمؤسسة الوقفية، كـ "منافع الوقف"، أو تسجيل "براءات الاختراع والابتكار"، كأوقاف معنوية لها قيمة سوقية تسجل لصالح المؤسسة الوقفية.

⁶⁰¹ القرافي، الذخيرة، 10/422

⁶⁰² Nikolai Hampton, **Understanding the blockchain hype: Why much of it is nothing more than snake oil and spin**, SEP 5, 2016, See: www.computerworld.com

وبعبارة أخرى، يمكن أن تستفيد المؤسسة الوقفية من البلوك تشين في أمرين هامين للغاية:
 • العمل على تسجيل كافة الأوقاف بمختلف أنواعها، (عقارية، منقولة، نقدية)، وأيضا بما يمكن أن يساهم في قيمة مضافة للمؤسسة الوقفية، كـ "منافع الوقف"، أو تسجيل "براءات الاختراع والابتكار"، كأوقاف معنوية لها قيمة سوقية تسجل لصالح المؤسسة الوقفية.
 • توثيق الإجراءات والمعاملات بين المؤسسة الوقفية وأصحاب المصالح فيها، كالواقفين والموقوف لهم، والمسؤولين الحكوميين، كالمحاكم الشرعية، ودائرة الأراضي والعقارات، والمصارف والبنوك، والموردين، وغيرهم ممن يملك مصلحة وعلاقة بمؤسسة الأوقاف، فيتم من خلال هذه التقنية توثيق كل ما يحدث من إجراءات عمل.



إن أحد مميزات تقنية البلوك تشين، هو نقل أصل الملفات وليس نسخا عنها لجميع المشاركين في هذه التقنية، وهذا يعني صعوبة التلاعب في الملف المنقول من طرف لآخر داخل الكتلة، ثم داخل السلسلة، وصعوبة التلاعب أو تزوير البيانات بعد إتمام العملية⁶⁰³، وهذا في غاية الأهمية التي قد يحتاجها الواقف حفاظا على وقفه من الضياع.
 3. الصيانة وهيئة الوقف للإنتاج والفعالية.

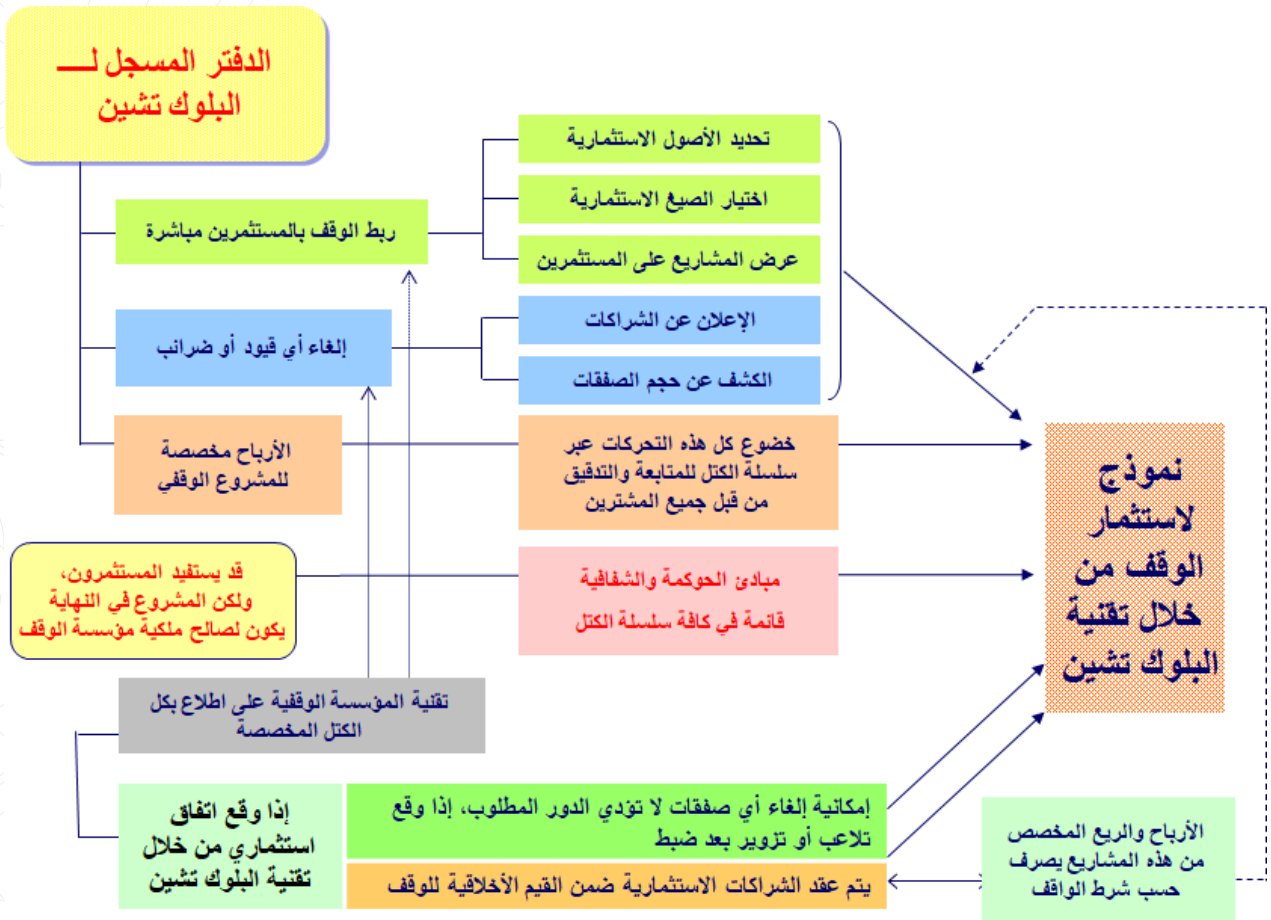
هذه العملية تختص بالصيانة وهيئة الوقف، ويمكن أن يستفادة منها أيضا في استقبال متبرعين أو واقفين في مجال خبرات معينة، كمتبرع يعمل على إدارة أوقاف عقارية لصالح المؤسسة الوقفية، [تبرع بالخبرة]، أو شركة خدمات عقارية تساهم من باب المسؤولية الاجتماعية في تنظيم إدارة عقارات مؤسسة الأوقاف، وهكذا ضمن الدفتر المفتوح لكل المشاركين. وهذه العملية تندرج ضمن فكر الفقهاء في تنمية أصل الوقف بما هو أصلح له، كما ورد في مؤلفاتهم المتقدمة: "لا يجوز للقاضي ولا للناظر التصرف إلا على وجه النظر، ولا يجوز على غير ذلك"⁶⁰⁴.

⁶⁰⁴ Nikolai Hampton, **Understanding the blockchain hype: Why much of it is nothing more than snake oil and spin**, SEP 5, 2016, See: www.computerworld.com

4. الصرف على المستحقين ضمن شروط الواقف.

هذه العملية إجرائية، ولكنها رئيسية، لأن الوقف قائم بالأساس على احترام شرط الواقف، فيلزم المؤسسة القيام بالصرف على المستحقين ضمن شرط الواقف. ويمكن لتقنية البلوك تشين تسهيل الإجراءات، من خلال التعرف على المستحقين، أو حال انتهى غرض الوقف، أن يتم التعرف على مستحقين يتماثلون مع شرط الواقف، كي يبقى الصرف قائماً احتراماً لشرط الواقف، ويتم هذا من خلال تبادل البيانات بين سلسلة الكتل ذات الهاش المشترك.

5. استثمار جزء من الربح، كي يتمكن هذا الاستثمار من مواجهة أي أخطار مستقبلية تواجه هذا الأصل المستقطب. وهذه العملية الرئيسية الخامسة والأخيرة، ولكنها هي من يعزز من نظام الوقف في المجتمع، ويمكن أن يتم الاستفادة من تقنية البلوك تشين في تطوير هذه العملية ضمن هذا المخطط:



ويمكن ضبط هذه المعايير بالتالي:

- أن هذه تقنية تخصص لفئة المستثمرين تحديداً، ويكون ضبط عناصر التقنية المطلوبة، الكتلة، المعلومة، تخصيص الهاش، بصمة الوقت، فنكون كتلة متخصصة لا يلج فيها إلا المستثمرين.
- أن تكون الكتلة المتخصصة قائمة على دراسة جدوى للمشاريع أو المبادرات التي ترغب مؤسسة الوقف عرضها لهذه الفئة.
- أن تكون هذه الكتل في النهاية مخصصة لصالح مؤسسة الأوقاف، أو المستحقين لهذه المشاريع الخيرية.
- أن تنتهي ملكية هذا المشروع في النهاية لصالح مشروع مؤسسة الوقف.
- أن تصدر مؤسسة الأوقاف لصالح المستثمرين، سواء أكانت المشاركة عبر بيع صكوك استثمارية أو قروض أو صيغ مالية محددة.
- أن تخضع كل هذه العمليات والإجراءات عبر تقنية البلوك تشين للحوكمة والمراقبة والتدقيق، وهذا يسهل التعاقد بين مؤسسة الوقف وغيرها من الأطراف.

ثالثاً) نموذج عملي لتطبيق الوقف ضمن تقنية البلوك تشين

منذ كتابة هذه الأسطر⁶⁰⁵، لا يوجد هناك تجربة عملية لتطبيق أنظمة الوقف ضمن منهجية البلوك تشين إلا في تجربة شركة فنتيرا في ماليزيا، ولقد حاولت الشركة تقديم تصور واضح قائم على احتياجات مؤسسة الأوقاف، ومشاكلها في الإدارة والاستثمار، وضياح العديد من أصولها بسبب عدم الاحترافية في الحفاظ على أصولها بشكل مناسب.

ترى الشركة أن هذه التقنية تشكل رافعة لحل العديد من مشاكل الأوقاف، وقد تمثل نهضة حقيقية للوقف، في تطوير البنى المؤسسية، وزيادة القيمة السوقية للأصول، وارتفاع نسب الربح.

فهي ترى أن البلوك تشين يمكن أن يساهم في تطوير أصول المؤسسات الإسلامية، لا سيما الصدقات والزكاة والوقف⁶⁰⁶.

وقد تشهد هذه التجربة التقنية نجاحاً إذا استطاعت تذليل الصعوبات التي تواجه قطاع الأوقاف في الدول، والحصول على تعاون من قطاع الأوقاف الحكومي فيها، ما يجعل الأوقاف تشهد نمواً واضحاً، لأن الأرقام تثبت أن حجم الأوقاف في العالم قد يزداد في ظل النسبة الحالية والمقدرة بـ 60%⁶⁰⁷.

وعمل شركة فينتيرا هو في دفاتر الحسابات اللامركزية، والتي تحتوي كل معاملة تمت معالجتها " مما يسمح لجهاز الكمبيوتر الخاص بالمستخدم التحقق من صحة كل معاملة، وتتم حماية صحة كل معاملة من خلال التوقيعات الرقمية المقابلة لعناوين الإرسال، مما يسمح لجميع المستخدمين التحكم الكامل في إرسال نظام الرمز المميز"⁶⁰⁸.

⁶⁰⁵ هناك محاولات عديدة تحاول أن تطلق مشروعاً يجمع الوقف في تقنية البلوك تشين، ولكنها كلها محاولات لم تظهر لعدة أسباب، أبرزها غياب الخبرة عن قطاع الأوقاف، والباحث على اطلاع عليها منذ أن ظهرت، وما زلت تبحث عن مخرج فيني يناسب إطار الوقف

⁶⁰⁶ نتائج ورشة [الأوقاف وتقنية البلوكشين]، بتاريخ 24 يوليو 2019، انظر: ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

⁶⁰⁷ انظر: ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالمبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019

⁶⁰⁸ حازم ساسي، استخدام تطبيقات البلوكشين لتطوير الأصول الوقفية، منصة شركة فينتيرا نموذجاً، ص 150

وتسعى الشركة إلى دراسة إمكانية تطوير قاعدة البيانات لدى المؤسسة الوقفية من خلال استعمال منهجية البلوك تشين، وتكون خاضعة للحوكمة والمراقبة والتدقيق⁶⁰⁹.

ومع هذا الجهد المميز لها، لكن تواجه عقبات سوف نتطرق إليها في المبحث الثالث، عندما نتعرض لدراسة التكييف الشرعي لمنهجية البلوك تشين، وهل يمكن الاستفادة منها كلياً أو جزئياً، ضمن المحاذير والمخاطر التي قد تعترضها كما مر معنا. لقد قدمت شركة فينتيرا نموذجاً عملياً تحت مسمى مشروع WAQF Chain، من خلال تأسيس منصة للتمويل الجماعي تستخدم تقنية البلوك تشين لإنشاء " عقود ذكية ترتبط بمشاريع محددة للأوقاف، ويكون ذلك بتوفير وسيلة أكثر فاعلية لجمع الأموال، وإدارة ونقل ملكية الوقف، ويكون ذلك عن طريق تلقي تبرعات من المسلمين لتشغيل مشاريع اجتماعية"⁶¹⁰. ولا شك أن هذا النموذج سيكون خاضعاً لقوانين الحوكمة والسياسات الرشيدة، ويمكن التدقيق عليه، ومتابعة حركة الأموال وصرها.



⁶⁰⁹ انظر: ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، مرجع سابق

⁶¹⁰ حازم ساسي، استخدام تطبيقات البلوك تشين لتطوير الأصول الوقفية، منصة شركة فينتيرا نموذجاً، ص152

المبحث الثالث: التكييف الشرعي لاستخدامات تقنية البلوك تشين في أعمال مؤسسة الأوقاف

لقد تعرضنا في المبحثين السابقين إلى تعريف موجز لتقنية البلوك تشين، ثم ألقنا ذلك ببيان العلاقة التي قد تجمع هذه التقنية بنظام الوقف، لا سيما وأن الإطار وهو التمويل الجماعي يسمح بهذا، فضلا عن تقاطع هذه المنهجية، ودخولها في كل العمليات الوقفية الرئيسية، ثم تعرضنا إلى نموذج عملي وحيد في العالم الإسلامي، وهو شركة فنيثيرا، والتي تأسست عام 2017، ومن بعض مهامها الرئيسية الوقف والبلوك تشين.

في هذا المبحث سوف نبحث التكييف الشرعي لهذه التقنية، هل يمكن إطلاق القول بجوازها، أو جوازها مع بيان بعض المحاذير، أو أنها تقنية قد تشكل خطرا واضحا على الأصول الوقفية، إلى غير ذلك من الأبعاد الشرعية الهامة، وأهم هذه الأبعاد التي نراها هو: هل تحقق المصلحة الشرعية من استخدام تقنية البلوك تشين في قطاع الوقف؟.

والسبب أن كتاب الوقف كله قائم على الاجتهاد وإدراك المصلحة، وعلى وصف الفقهاء " والحاصل أن تصرف القاضي في الأوقاف مقيد بالمصلحة، لا أنه يتصرف كيف شاء، فلو فعل ما يخالف شرط الواقف، فإنه لا يصح إلا لمصلحة ظاهرة".

والسبب أن كتاب الوقف كله قائم على الاجتهاد وإدراك المصلحة، وعلى وصف الفقهاء " والحاصل أن تصرف القاضي في الأوقاف مقيد بالمصلحة، لا أنه يتصرف كيف شاء، فلو فعل ما يخالف شرط الواقف، فإنه لا يصح إلا لمصلحة ظاهرة"⁶¹¹.

أولاً) تحقق أركان الوقف في تطبيقات البلوك تشين

كما هو معلوم عند الفقهاء أن أركان الوقف هي العين الموقوفة، الواقف، والموقوف عليه، هؤلاء الثلاثة أركان يتم تحديدهم في الركن الرابع، وهو الصيغة⁶¹². وإذا نظرنا عن كثب عن واقع تحقق أركان الوقف في تقنية البلوك تشين، نجد أن التقنية تحقق تواجد أركان هذا النظام الشرعي، من خلال المعايير التالية:

1) الواقف، عندما تقوم المؤسسة الوقفية بالإعلان عن مشروعها الوقفي، أو الدعوة للتبرع لصالح مصرف وقفي محدد، فهي تريد استقطاب أوقاف جديدة، سواء أكانت عقارا، أو مالا منقولاً، أو مالا نقدياً، وعلى الأرجح تكون الأموال في الأعم الأغلب أوقافاً نقدية، للسهولة واليسر، ولاختلاف المكان وجنسيات المتبرعين، حيث أن هذه التقنية مفتوحة على مصرعيها تجاه العالم الافتراضي، فالواقف يتحقق وجوداً واقعياً بتبرعه أو بمساهمته المالية لهذا المشروع من خلال هذه التقنية. وشروط الواقف عند الفقهاء أن يكون أهلاً للتبرع، ومالكا للموقوف⁶¹³، وهذا متحقق ظاهرياً في المتبرعين أو الواقفين عبر التقنية، فكل شخص قادر على استعمال البلوك تشين، وحر بإرادته - مالم يثبت العكس- أن يحبس لصالح مشروع الأوقاف، والتقنية تثبت هذا ظاهرياً وتتحصل على تحقيق هذين الشرطين مالم يقع خلافه حقيقة.

⁶¹¹ ابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 245/5

⁶¹² انظر: البهوتي، شرح منتهى الإرادات، 399/2، ابن حجر الهيتمي، تحفة المحتاج في شرح المنهاج، 235/6

⁶¹³ انظر: النووي، روضة المفتين، 314/5، محمد بن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 76/4، الموسوعة الفقهية، 124/44، 130

لكن قد يؤخذ على هذه التقنية، أن هناك أسماء غير حقيقية لبعض المشتركين، فيكون الواقف هنا مجهولاً، وإن كان وقفه معلوماً، ومصرفه معيناً من قبل مؤسسة الوقف، ففي هذه الحالة، يقبل الوقف، سواء أكان الواقف معلوماً أو مجهولاً، مسلماً أو غير مسلم⁶¹⁴.

فالفقهاء ذكروا أنه لا يشترط أن يكون الواقف مسلماً، فالوقف يصح " من الذمي، لأن الوقف ليس موضوعاً للتعبد به بحيث لا يصح من الكافر أصلاً، بل التقرب به موقوف على نية القربة"⁶¹⁵. وعلى كل الأحوال، فالوقف لا يعود لصاحبه حال انتهى الغرض منه، وقد أشار إلى هذا الفقهاء قديماً باختلاف واقع بينهما، ورجحنا أن يكون الوقف حال إطلاقه ينفصل بملكيتته عن صاحبه الواقف⁶¹⁶.

(2) العين الموقوفة، كل ما يتم التبرع به لصالح مشروع المؤسسة الوقفية عبر تقنية البلوك تشين، هو وقف، ما دام مالا متقوماً، وبهذا يتحقق قدر الواقف أن يتبرع بالوقف الذي يكون معيناً، ويكون ما ينتفع به مع بقاء عينه، وأن لا يتعلق بالعين الموقوفة حق الغير، وأن يكون مما يجوز بيعه⁶¹⁷، ويكون مقبول التعامل به حال توفر به شرطان، هما⁶¹⁸:
• الحيابة، وهو أمر حسب ما تم الاطلاع على تقنية البلوك تشين، سهل وميسر، إذ يتم تحويل كافة التبرعات المخصصة لهذا المشروع أو ذاك على حساب المشروع الوقفي المخصص، فحيابة الوقف أمر ممكن التحقق منه.
• الانتفاع به، وعلى الأغلب أن كل الأموال التي سوف تخصص للمشروع ستكون عقارية، ولكن هذا لا يمنع من حصول أموال مصادرها قد تكون غير شرعية، مثل فوائد البنوك الربوية، أو من شركات تتعامل بالمرحمت، تريد المساهمة في مشروع وقفي يخدم المجتمع من باب المسؤولية الاجتماعية، وغيرها من الأشكال.
وهذا الأمر يمكن مناقشته حالة بحالة، ولكن بشرط التثبت من مصادر هذه الأموال، ومن لم يثبت مصدره، لا يمكن البحث عن هذه المصادر التمويلية ما دامت جاءت كتصرف واضح من المالك لها.

(3) الموقوف لهم، وهذا الركن الثالث، سيكون واضحاً من عرض المؤسسة الوقفية عبر البلوك تشين، إذ سيتحقق التبرع لجهة يتم تعيينها من قبل المؤسسة الوقفية، وهنا الجهالة ستكون منفية، بل معلومة ومعينة، ومصرفها معلوم بكل ما فيه من شروط أمام الواقف، الذي سيتبرع بمحض إرادته لصالح هذا الوقف.
وعند الفقهاء ومن شروط الوقف " أن يقف على معين من جهة، كمسجد كذا أو شخص، لأن الوقف يقتضي تحبيس الأصل تحبيساً لا تجوز إزالته، ومن ملكه غير ثابت تجوز إزالته"⁶¹⁹.

⁶¹⁴ انظر: الشيخ عليش، منح الجليل شرح مختصر خليل، (بيروت، دار الفكر، 1989)، 135/8

⁶¹⁵ انظر: ابن قدامة، المغني، 376/5، الموسوعة الفقهية، 129/44

⁶¹⁶ انظر: الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، 221/6، قارن مع سامي الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، ص 92

⁶¹⁷ انظر: النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، 317/5، الموسوعة الفقهية، 150/44، 166

⁶¹⁸ القرافي، الذخيرة، 319/6، عليش، منح الجليل شرح مختصر خليل، 112/8، الرملي، نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج، (بيروت، دار الفكر، 1984)، 374/5

⁶¹⁹ البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، (بيروت، دار الفكر، 1982)، 250/4

4) الصيغة، وهذا الركن الأخير، وإمكانية تحقيقه قائمة، لأن المؤسسة الوقفية ستقوم بإصدار صك أو حجية وقفية لصالح الواقف عبر البلوك تشين، وسوف يحصل عليها باعتباره متبرعا وواقفا، وسيتم صياغة الحجية بناء على معالم المشروع الذي تعده، وتشرف عليه المؤسسة الوقفية، إذ تحدد طبيعة المشروع، والمصرف الوقفي، وبمجرد أن يلتزم المشترك بدفع قيمة الوقف المستحق ضمن معايير مؤسسة الوقف، سوف يحصل على صك وقفي يتناسب مع رغبته من الوقف.

ثانياً) تحقق كفاءة النظارة على تقنية البلوك تشين

ضمن تقنية البلوك تشين، فالأصل أن العمل ينحصر في تحويل الأموال أو الملكيات من مرسل إلى مستقبل، ضمن إجراءات سلسلة الكتل، بيد أننا ملزمون بضبط هذه العملية من خلال ما يعرف بالنظارة على أصول هذه الأموال الوقفية. والنظارة شيء ملزم، وهي " سلطة شرعية تجعل لمن ثبتت له القدرة على وضع يده عليه، وإدارة شؤونه من استغلال وعمارة وصرف الربح إلى المستحقين"⁶²⁰، بيد أن المؤسسة الوقفية يجب عليها أن تعالج الشكل الأنسب لهذه النظارة على الأموال المتجمعة في تقنية البلوك تشين، من خلال المعايير التالية:

1. يجب أن تحقق النظارة على هذه الأموال من خلال معرفة ماهية التقنية ومآلاتها، وهنا يجب أن يكون هناك موظف أو قسم متخصص يتابع أعمال جمع الأموال عبر هذه التقنية، ويعرف القضايا التقنية الخاصة بها، كي يتم التعرف على كل صغيرة وكبيرة واردة في هذه التقنية، كي يمنع عن المؤسسة حالة الغبن أو التدليس أو حتى الخطر.
2. يجب أن تثبت النظارة حقوق المساهمين كلها، ولو كان المبلغ قليلا أو كبيرا، لأن الأصل أن يثبت أن هذا المساهم عبر هذه التقنية، - ولصالح هذا المشروع الوقفي - هو في المحصلة واقف، يجب أن يأخذ حقه من هذا، من خلال وثيقة الوقف، والتي قد تكون إلكترونية حال رأت المؤسسة ذلك.
3. استثمار الأصول الوقفية المتجمعة من هذه التقنية باعتبارها لن تكون أوقافا موحدة الشكل، فقد تكون تبرعات عبر أوقاف عقارية، وقد تكون أوقاف منقولة، وقد تكون - وهذا الأغلب - أوقاف نقدية، أو حتى منافع يمكن الاستفادة منها، فهذه كلها يجب أن توضع في حساب مصرفي كي تتمكن النظارة على هذه التقنية من الاستفادة منها بالشكل الأمثل.

4. النظارة التي تعينها مؤسسة الأوقاف على هذه التقنية، هي ضامنة أو تضمن أي تقصير يقع فيها حفظ الأصول الوقفية، وخصوصا أن الشرط الذي يجب توفره فيها، هو الكفاءة التقنية ومن بعد الكفاءة الاستثمارية، وهذا يعني إذا وقع تقصير في هذا، فإن النظارة تضمن هذا شرعا، وكما ذكر الفقهاء، إذ عندهم النظارة لا يتولاها " إلا أمين قادر بنفسه أو بنائبه، لأن الولاية مقيدة بشرط النظر، وليس من النظر تولية الخائن لأنه يخل بالمقصود، وكذا تولية العاجز لأن المقصود لا يحصل به"⁶²¹، وبعبارة أخرى عند الحنابلة " كفاية في التصرف مثلا وخبرة به، .. وإن لم يكن الناظر متصفا بهذه الصفة لم يمكنه مراعاة حفظ الوقف"⁶²².

⁶²⁰ انظر: عبدالرحمن الجريوي، النظارة على الأوقاف حقوق وواجبات، (نقلا عن الموقع التالي www.khair.ws)، منقول بتاريخ يونيو 2017، ص14

⁶²¹ ابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، 245/5

⁶²² البهوتي، كشاف القناع عن متن الإقناع، 271/4

ويمكن للمؤسسة الوقفية تحقيق النظارة على هذه التقنية ضمن فريقها المتخصص، والقادر على ضبط التعامل مع هذه التقنية وآثارها الشرعية.

ثالثاً) إمكانية تصكيك الأموال الوقفية المتجمعة في البلوك تشين لتمويل الأوقاف

من القضايا التي يجب التنبه لها، هو إمكانية أن تشكل البلوك تشين قاعدة لجمع أصول وقفية من مختلف المصادر، - وهي أشبه بصندوق وقي مصرغ- ويمكن أن تكون هذه الأموال بمختلف أنواعها محلاً لإصدار صكوك استثمارية للمستثمرين، فالأصول الوقفية هي موجودة حال توثيقها في البلوك تشين، - سواء أكانت أوقافاً مختلفة كالعقار أو النقد، أو حتى منافع وقفية، - لأن الأصل في الصكوك الإسلامية أن تكون قائمة على أصول قائمة، وليست ديون⁶²³، ويشمل هذا بالعموم كل وقف يتم وقفه داخل البلوك تشين، ما دام تحققت أركانه التي أشرنا إليها سابقاً.

والبلوك تشين سوف تختص بنقل الملكيات من طرف لآخر، من الواقف أو المتبرع عبر تقنية البلوك تشين إلى صالح ملكية المشروع الوقفي، ثم المؤسسة الوقفية تصدر حجية وقفية بنقل الملكية، وتعمل على تصكيك هذه الأصول المتنوعة لصالح المشروع الوقفي، وهذا يعطيها القدرة على فتح باب الاكتتاب لدى جميع المستثمرين، سواء عبر البلوك تشين، أو حتى في السوق المالي، لتعمير ممتلكاتها، وهنا المجال يكون متاحاً للواقفين والمستثمرين معاً، جزء يشتري أسهماً، والآخر يستثمر في الصكوك ضمن نشرة الإصدار التي تحدد حجم الصكوك التي سوف تستثمر في هذا المشروع.

تقنية البلوك تشين، يمكن أن تقسم ما هو سهم، وما هو صك، بين ما هو تبرع محض، وبين ما هو استثمار يبحث عن زيادة في رأسماله، وهذا يمكن تحقيقه من خلال التقنية.

وحسب الاطلاع على أعمال شركة فينتير، فإن هناك أربعة معاملات مالية يمكن أن تتحقق من خلال منصة البلوك تشين والوقف، وهي " الوقف النقدي، القرض الحسن، المضاربة، والصكوك"⁶²⁴، وهذا ما يجعل إمكانية تصكيك قائمة إذا كان هناك توجه لدى المؤسسة الوقفية من خلال الاستفادة من تقنية البلوك تشين.

وهذا يسهل على القائمين على أمر مؤسسة الوقف إصدار صكوك استثمارية بناء على ما سيكون من مضمون الحملات التي تقوم بها البلوك تشين، وهي:

1. تقدير حجم الأموال الموقوفة التي يتم رصدها ونقلها عبر البلوك تشين إلى واقع موجودات مؤسسة الأوقاف، وبالتالي هذه الموجودات عبارة عن أصول مالية قائمة في حيازة الوقف.

2. تكلف مؤسسة الوقف بإصدار صكوك وقفية من خلال جهة معتمدة يمكن لها أن تعمل على نشر الإصدار الخاص، والصكوك تكون متساوية القيمة، ويتم طرحها في السوق لجذب المستثمرين ومنه يتم إشراك المستثمرين في تمويل المشاريع الوقفية ضمن عقود وصيغ مالية استثمارية، أو جذب المصارف والمؤسسات المالية إذا كان المشروع فيه جدوى اقتصادية

620 قارن مع: أسامة العاني، صندوق التمويل الأصغر الوقفي، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019)، ص 93، ص 124، كمال خطاب، الصكوك الوقفية ودورها في

التنمية، (نقلاً عن موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي)، www.iefpedia.com، مسجل بتاريخ 18 يونيو 2009

622 حازم ساسي، استخدام تطبيقات البلوك تشين لتطوير الأصول الوقفية، منصة شركة فينتيرا نموذجاً، ص 155

مميزة.

3. يقع الاكتتاب في السوق المالي ويتم حصر المشاركين في الصكوك ومنهم صكوك الواقفين، الذين تبرعوا عبر البلوك تشين، وتمثلهم في هذا الشأن مؤسسة الوقف.

4. من البلوك تشين - ومنه تشكيل موجودات قائمة لصالح مؤسسة الوقف، - ومن ثم إصدار صكوك استثمارية يتم إشراك مستثمرين ومؤسّسات مالية ضمن اكتتاب في السوق المالي، كل هذا من أجل الخروج بمشروع وقفي، تكون ملكيته في النهاية لصالح مؤسسة الوقف.

5. المساهمون عبر البلوك تشين، هم من يشكلون مجلس الإدارة، وأصحاب الصكوك سواء أكانوا أفراد أو مؤسّسات، هم "ضيوف" على المشروع، يشاركون بأموالهم لغرض الربح وليس التبرع المحض، فلا يحق لهم أن يكونوا أعضاء بمجلس الإدارة، وإنما يستثمرون أموالهم لفترة، فيسترجعون رأس المال، ونسبة من الأرباح، ومن ثم يتم تغطية وإطفاء مساهماتهم المالية، كي يعود المشروع صافياً لملكية مؤسسة الوقف.

رابعاً) معالم المخاطر الشرعية لتطبيق الوقف ضمن منهجية البلوك تشين

بعدما تعرفنا على تحقق أركان الوقف الرئيسية "الصيغة، الوقف، الواقف، الموقوف لهم"، في منهجية بلوك تشين، ثم تعرضنا إلى إمكانية تحقق النظارة على هذه التقنية من خلال عدة معايير، أهمها معيار الكفاءة التقنية، والقدرة على ضبط المنهجية، ثم لفت النظر إلى إمكانية تحويل هذه الأموال بمختلف أشكالها إلى تمويل الوقف أو مشاريعه، من خلال تصكيك هذه الأموال كتبرعات أو مساهمات مالية على شكل استثمارات أو قروض، نقف الآن لنوضح بعض النقاط العامة لتجلية الأمر.

1. إن منهجية تقنية البلوك تشين، منهجية عامة متاحة لكل الأعمال، -ومنها الوقف، - بيد أن هناك مشكلة فنية في عمليات الأوقاف تمتاز بالاستقطاب والصرف، ويمكن إجمال ذلك في الشكل التالي:



حال الاستقطاب، وهي العملية الأولى، يتبين لنا أن الأصل في استقطاب أي أموال مختلفة الأشكال، عقارية، منقولة، نقدية عبر البلوك تشين، لا يلزم منها التدقيق على أصحابها، ومسمياتهم قد لا تحتاجها المؤسسة الوقفية إلا في حالة أراد أصحابها توثيق تبرعاتهم وأوقافهم، ففي هذه الحالة يجب التأكد، كما يجب أن يكون الوقف الذي يتم تسويقه واضح المعالم، فلا يصح "الوقف على معدوم أصلاً، ... لأنه لا يصح تملك المعدوم"⁶²⁵.

حال الصرف، وهي العملية الرابعة، وهو أن تقوم مؤسسة الوقف بالصرف على المستحقين من ريع هذه الأصول الوقفية عبر البلوك تشين، وفي هذه الحالة يجب التحقق من هويات هؤلاء المستحقين، ولا يتم الصرف إلا بعد الزيارات الميدانية الموثقة، لأن الناظر ملزم بصرف "الوقف إلى الجهة التي عينها الواقف"⁶²⁶، ولا "يشترط قبول مستحقه، لأنه قد لا يكون موجوداً"⁶²⁷، ويجب أن يتحقق الصرف على جهة بر، يتم اعتمادها قبل استقطاب الأموال الوقفية، فإذا "لم يكن الوقف على معروف أو بر فهو باطل"⁶²⁸.

ولكن يرى الأستاذ حميد رشيد، أحد خبراء التقنية، ومؤسس شركة فنتيرا التي أسست قسم الوقف والبلوك تشين، أنه ومن خلال النظام الأساسي، يتعين على جميع الأطراف المعنية إكمال عملية التسجيل بالإضافة إلى عملية اعرف عميلك، حيث تخضع كل الأطراف التي ستستفيد من أي من أوقاف أو هبات إلى عملية بذل العناية الواجبة الصارمة للتأكد من أن جميع المعلومات المتعلقة بأصول الأوقاف أو الهبات صحيحة، كما أن الموجودات نفسها تخضع لعملية العناية الواجبة، فإن المستفيدين أيضاً يخضعون للتدقيق، ويتم تسجيل كل هذه المعلومات في دفتر Blockchain بحيث يمكن تتبع كل هذه العمليات بسهولة⁶²⁹.



⁶²⁵ البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، 250/4

⁶²⁶ البهوتي، كشف القناع عن متن الإقناع، 268/4

⁶²⁷ محمد بن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، 88/4

⁶²⁸ ابن قدامة، المغني، 376/5

⁶²⁹ مقابلة شخصية مع: حميد رشيد، مؤسس فنتيرا، ماليزيا، بتاريخ 14 يناير 2020

. المخاطرة العالية في ضياع أصل الوقف من خلال تقنية البلوك تشين، أنه قد يتم الاستيلاء على بعض البيانات الشخصية للمتبرعين، أو قد يتم تزوير بعض الملكيات العقارية وغيرها، وقد تتعرض بعض الحسابات المصرفية لنوع من الاختراق، وهذا كله قد يقع على الرغم من الإجراءات التقنية الاحترازية التي قد يتم أخذها بعين الاعتبار، وهذا يعني أن هذه المنهجية قد تخالف فلسفة الوقف، وهو أن الوقف يملك الأصل أو منفعته كما يقول ابن قدامة المقدسي " الوقف تملك للعين أو للمنفعة"⁶³⁰. وهذا يفتح الأسئلة عن كيفية الحفاظ على الأصل الوقفي في ظل تطبيق هذه المنهجية.

لكن بعض الخبراء يرون أن الوقف المسجل في blockchain محمي للغاية، ومخاطر فقدان المعلومات ضئيلة في المنصة، إذ أصبح الوقف والأطراف المعنية واضحة تماما من بدايته؛ وسيكون الوقف أو المنشئ له هو مدير الوقف الذي يتمتع بسلطة الحصول على مساهمات الوقف، لإثبات دورهم كوقف وهذا ما سوف يساعد مسؤول الوقف نفسه في الوقف قبل نشره على المنصة، إذ يتم تنفيذ الوكالة أيضا عندما يكلف الوقف الأطراف بالتصرف نيابة عنهم والتأكد من الحفاظ على فائدة الوقف، وسيتم توجيه Cash Waqf المتبرع به إلى مدير الصندوق الذي سيستثمرها في محافظ استثمارية منخفضة المخاطر لضمان حماية الصندوق الأصلي، فضلا عن ذلك فإن تقارير المستفيدين من الوقف تؤثر إيجابيا في الحفاظ على أساس الوقف⁶³¹.

3. ضعف التوعية والقدرات الفنية لدى موظفي الأوقاف على فهم التقنيات الحديثة، وهذا ينعكس على أصحاب المصالح العامة للوقف في المجتمع، وهذا يجعل من تطبيق هذه المنهجية في ظل هذا الواقع غير فعال، فهي محصورة في فئة الفنيين وأصحاب التخصص أكثر ما هو شامل لأغلب أصحاب المصلحة الوقفية. كما أن هذه التقنية حصرت سابقا في العملة المشفرة، فتحول هذه التقنية إلى قطاع الوقف يحتاج جهد وعمل متكامل على عدة جهات كي يتم التسويق لها بصورة مناسبة وصحيحة. وعند نقاش الخبير التقني، نوه على أن توفر المنصة سيوفر التدريب عالي المستوى والفني المختص، وكذلك توفر المنصة الصيانة والدعم اللوجستي المتواصل ما يعزز بيئة التدريب والتطوير لموظفي الأوقاف⁶³².

تم تطوير البوابة الإدارية بحيث لا يحتاج المسؤول بالضرورة إلى قدرات تقنية لتكوين موقع الويب. يطلب منهم فقط الحصول على المعلومات المحددة التي يرغبون في تعيينها للولاية القضائية المحددة ويمكن تعيين هذه الإعدادات من خلال بضع نقرات.

4. نظام الأوقاف له خصوصية وثقافة مجتمعية في كل مجتمع إسلامي، وفي كل مجتمع هناك سلطة تشرف عليه، سواء أكانت حكومة رسمية، أو في ظل مجتمع إسلامي داخل إطار دولة غير مسلمة، تكون السلطة لأبناء الجالية المسلمة من خلال مؤسساتهم القائمة، وهذا يعني أنه لا يوجد إطار مركزي يدير قطاع الأوقاف الإسلامي في العالم، ما يعني أنه ليس هناك جهة اختصاص يمكنها إدارة الخلافات والنزاعات في ملف الوقف بالعالم، بل هو مخصص بكل جهة على حدة، وبعبارة أخرى، كل

630

ابن قدامة، المغني، 376/5

631

حميد رشيد، مؤسس فنثيرا، ماليزيا، بتاريخ 14 يناير 2020

632

حميد رشيد، مؤسس فنثيرا، ماليزيا، بتاريخ 14 يناير 2020

سلطة محلية هي من تدير قضايا الأوقاف، ولا يمكن لجهة أخرى أن تتدخل بها، لأن القوانين والتشريعات وضحت هذه في الدستور.

فعلى سبيل المثال، في ماليزيا، لا يمكن للحكومة المركزية التدخل في قضايا الأوقاف في الولايات الماليزية، إذ كل ولاية هي من يشرف على أوقافها، وتكون الحكومة عبارة عن مراقب للأداء، ولا تتدخل الحكومة المركزية بأي حال من الأحوال في هذه الأوقاف، لأنها خاضعة لسلطان الولاية.

فإذا كان هذا في البلد الواحد، فما هو الحال في تقنية قد تكون تنتشر في العديد من دول العالم، فما هي الجهة المركزية التي يمكن الرجوع إليها حال وقوع نزاع أو خلاف بين الطرفين، وهذا يجعلنا نبحث عن جهة مركزية يمكن التحاكم إليها في حال وقوع نزاع أو شقاق في تطبيقات الوقف من خلال تقنية البلوك تشين.

لكن يرى الخبير التقني أن النظام الأساسي له سياسات صارمة لحماية بيانات المستخدمين، وكذلك يعمل على تأكيد الشروط والأحكام وعمليات تسوية المنازعات، وستكون للقضاء الحق في مساءلة الإدارة الفنية المسؤولة على منصة البلوك تشين في هذه الدولة أو تلك⁶³³.

إذ أن عمل شركة فينتيرا سينحصر بالتعاون مع وزارة الأوقاف، ومن خلالها يتم تحديد الأرض الوقفية الصالحة للاستثمار، ثم تقوم الوزارة بإعداد مشروع تنموي يشمل مجموعة من البيانات المحددة عن الوقف، ويتم بعدها إشراك مدقق مالي مستقل بالمراجعة والتصديق على مقترح المشروع المقدم من الوزارة، ثم يتم مخاطبة المصرف لإطلاق ما يعرف بـ ICO العرض الأولي للعملة، لتطوير مشروع الوقف، عبر بيع الرموز المشفرة إلى المستثمرين المعنيين، ثم يكون دور منصة فينتيرا بإعطاء رمز مميز تلقائي لكل مشروع WAQF Chain مقابل رأس المال المطلوب، ويتم المستثمرون بشراء الرمز، ووضع الأموال المجمعة في حساب مضمون من قبل إدارة الصندوق وهو المصرف⁶³⁴.

5. عدم وجود ممارسة تكشف الكلفة المادية لهذه التقنية حال تم تنفيذها في قطاع الأوقاف، وما هي الأدوات الفنية التي يجب توفرها لدى جميع الأطراف كي يتم تسهيل إجراء عمليات استقطاب أو صرف، أو حتى نقل ملكيات بين الأطراف، وغيرها من العمليات، وهذا يجعلنا نبحث عن الآليات وكلفتها، وأثر ذلك على احتساب القيمة التشغيلية من أصل الوقف أو ريعه.

لكن الخبير الفني، يرى أن الكلفة الحقيقية تتحقق في تكلفة المنصة فقط، وأن هذا يشابه كلفة استضافة موقع على شبكة الإنترنت، وأن الرسوم تتحقق في تقنية البلوك تشين من خلال تطوير البرامج، وهذه الرسوم جديرة باعتبارها، لأنها ستعمل على حماية أصول مالية "وقفية"، من خلال جمعها وصرفها⁶³⁵.

وفي الباب، أن تقنية البلوك تشين رائدة وواسعة الاستعمال، فإذا أردنا استخدامها في قطاع الوقف، يجب علينا ضبط هذه المحاذير وهي:

⁶³³ يتصرف من مقابلة شخصية مع: حميد رشيد، مؤسس فنتيرا، ماليزيا، بتاريخ 14 يناير 2020

⁶³⁴ قارن مع: حازم ساسي، استخدام تطبيقات البلوك تشين لتطوير الأصول الوقفية، منصة شركة فينتيرا نموذجاً، ص155

⁶³⁵ حميد رشيد، مؤسس فنتيرا، ماليزيا، بتاريخ 14 يناير 2020

أولاً) تحديد جهة ومرجعية دولية يمكن أن تكون مرجعاً يتوافق عليه، وفي قطاع الأوقاف، يمكن أن تشكل منظمة التعاون الإسلامي، أو مجلس وزراء الأوقاف في العالم الإسلامي إطاراً مرجعياً يمكنه الفصل في النزاع بين وزارات الأوقاف، والجهة المنفذة لهذه التقنية.

ثانياً) الضمانات الحقيقية المالية والمعنوية التي يمكن أن تقدم تقنية البلوك تشين حال حدوث اختراق في البيانات أو المعلومات، لأن هذا الأمر يتعلق بأصل وقف، فيجب أن تقع إجراءات احترازية للجهة التي سوف تتكفل بتأسيس هذه المنهجية لجلب أموال وافية لصالح المشاريع أو المؤسسة الوقفية.

ثالثاً) قدرة المؤسسة الوقفية أو ما ينوب على النظارة الوقفية من نشر الوعي التقني لدى أصحاب المصالح الوقفية في تبني هذه المنهجية، والقدرة على التواصل فيها في ظل وجود عوز واضح لدى أصحاب المصالح الوقفية في هذه المنهجية، أو حتى في التقنيات الحديثة عموماً، ويختلف الأمر من مكان لآخر.

رابعاً) يعتمد الأمر أيضاً على حجم التغيير الذي سيقع في قطاع الأوقاف للعمل في ظل هذه التقنية الحديثة، وهذا الأمر يعتمد على مدى الإنسجام والتغيير الذي يكون في مؤسسة الأوقاف نحو تغيير أطر العمل، والتخلي عن نظم عمل قائمة منذ عقود، وهذا الأمر يحسمه مدى التطور في البيئة الخارجية وأثره على واقع العمل المؤسسي الداخلي.

وفي التقدير، - ومن خلال العمل الميداني - أن المؤسسات الوقفية تحتاج وقتاً ليس بسيطاً للولوج في مثل هكذا تقنيات، وقد تستخدمها في أجزاء من أعمالها، وليس كل الأعمال، والأمر يختلف من مؤسسة لأخرى، وحسب قناعات الإدارة العليا.

النتائج والتوصيات

بعدما تعرفنا بصورة تفصيلية عن الريادة الوقفية، ومحدداتها، ومعالمها في مجال الشراكات والتقنيات والتمويل بفصولها السبعة، نقف هنا لنختم دراستنا هذه ببعض النتائج والتوصيات، وهي:

أولاً: نتائج الدراسة:

1. جانب الشراكات والتحالفات المؤسسية

• نقصد بالريادة الوقفية هي: عملية تطوير مستمر في أصل الوقف وريعه لإحداث إضافة مبتكرة، وهذا التعريف تم استنباطه من واقع فلسفة ودلالات المصطلحين اللغوية والاصطلاحية.

• هناك عدة معالم تم استنباطه في واقع الريادة الوقفية، هي: الريادة إطار يجمع الأخلاق والمصلحة معاً، وهي إطار يجمع المنفعة الاقتصادية والمنفعة الاجتماعية معاً، فضلاً على أنها استراتيجية الاستثمار الأمثل للوقف بعناصره الرئيسية، وهي إطار للتخصيص والسمعة المؤسسية، ولها القابلية في الابتكار في صور الوقف ومصارفه متجدد، وهذا لن يكون ما لم تتحقق الريادة وتنشأ من خلال الدعم الحكومي والحماية القانونية للوقف.

• الريادة الوقفية تمتاز بقدرة التجربة الوقفية الناجحة - مهما كان حاضنتها وخصوصيتها الثقافية - على النمو والإبداع في زمان ومكان مغاير، نظراً لقابليتها على الانتشار والإبداع.

• الريادة الوقفية تعتبر الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمؤسسة الوقفية، بيد أنها ترسم لها إطار المعايير والمرجعي، وتتيح لها القدرة على التنفيذ مع مراعاة خصوصيتها.

• في مقابل هذا، هناك آفاق واسعة يمكن للتجربة الوقفية الناجحة والقادرة على الوصول إلى الريادة اقتناصها، والعمل على تطويرها من خلال استغلال نقاط القوة والفرص القائمة في ظل التطور الواضح في قطاع الأوقاف خلال العقود الماضية والتالية.

• نظراً لتنوع أشكال التنافس في قطاع الأوقاف، ولكن التحدي الأبرز في الاستمرار والديمومة، وهذا يتضمن فلسفة التنوع في استراتيجية الاستثمار، وفي جغرافية العمل، والبحث عن عائدات غير مترابطة، والبحث عن فريق إدارة قوي، والاستفادة من طبيعة عائدات رأس المال طويلة الأجل التي تنفرد بها المؤسسات الوقفية عن غيرها، والعمل لإدراك احتياجات السيولة والحد من المخاطر، والتنبه لتشريعات بالضرائب.

• الريادة مؤسسة الوقف على تجاوز الأزمات، يجب عليها أن تكون قادرة على إدارة البيانات والمعلومات وتوظيفها بطريقة صحيحة في التعامل مع الأزمة، من خلال السياسات المرنة والخطط البديلة، وأن تحدد مصدر الأزمة الحقيقي وليس الظاهري.

• تعتبر المؤسسة الوقفية كباقي المؤسسات في المجتمع، فهي تتأثر -وقد تؤثر- في البيئة المحيطة الخاصة، كالعامل مثل الواقفين أو المؤسسات ذات صلة مشتركة مع المؤسسة الوقفية وغيرها، أو البيئة العامة، والتي هي عبارة عن مجموعة تغيرات خارجية تشمل المجالات الأساسية كالمجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتقني وغيرها. تعتبر المؤسسة

الوقفية وغيرها، أو البيئة العامة، والتي هي عبارة عن مجموعة تغيرات خارجية تشمل المجالات الأساسية كالمجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتقني وغيرها.

• التجربة الماليزية شكلت نموذجا للتفاعل والانسجام ما بين المؤسسة الوقفية وبيئتها الخارجية، واستفادت وتفاعلت إيجابيا مع نهضة الدولة والتي أصابت عدة مجالات رئيسية فيها، لا سيما المجال الاقتصادي والبيئة الاستثمارية والتقنية التي عززت من حضورها في المجتمع المحلي.

• الوضع السياسي وتركيبه الحكومة المركزية في ماليزيا حفز نوعا ما العمل الوقفي في الولايات، وباعتبار أن الحكومة تشكل السلطة التنفيذية، فهي تشرف عليها بدون الدخول في إدارتها، لأن ملف الأوقاف في الولايات يتبع عمليا المجلس الديني المعين من قبل سلطان الولاية، وهذا ما جعل الأداء الوقفي يتباين في الولايات الـ ١٣، فالأفضل ولايتي سلانغور وجوهوربارو، وباقي الولايات ما زالت تمارس الإدارة التقليدية في تفاوت واضح.

• ساهمت بعض المؤسسات المالية من خلال دعمها لفكرة الوقف في المجتمع الماليزي في زيادة الوعي، والتأثير في التنمية الاجتماعية، كما في تجربة بنك معاملات الذي أسس إدارة للوقف، ومجموعة جوهوربارو الاستثمارية من خلال ذراعها وقف النور، وبنك CIMB الذي أسهم في تأسيس صكوك للمشاريع الوقفية.

• استفادت المؤسسة الوقفية أيضا من تسهيلات البيئة الخارجية للتقنيات الحديثة في فترة مبكرة، ولعل في تجربة الأوقاف والبلوك شين التي نشأت في البيئة الماليزية إضافة مميزة لقطاع الأوقاف في العالم الإسلامي.

• هناك تيار بدأ يسرى في دول العالم الإسلامي يرى بضرورة رفع كفاءة جهاز الإشراف والنظارة الحكومي على الوقف، وأن يتم التعامل مع ممتلكات الوقف كما هو منهج الإدارة الخاصة في التعامل مع الثروات والأموال، وهذا التوجه هو الصحيح وبدأ يؤتي ثماره في بعض المواقع.

2. جانب التمويل والاستثمار والاستدامة

• اخترنا عدة مؤشرات مالية لها علاقة بمنظور الاستدامة المالية، يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات المالية التي ترنو للاستمرار والرقي، ومنها الجهات الوقفية، ويعتبر مؤشر العائد على الأصول هام جدا، إذ به يتم تحديد قدرة المؤسسة الوقفية على الاستمرار والبقاء، بل يمكن الكشف عن قدرتها على الدعم بصورة دائمة.

• مؤشر إدارة المخاطر، وإن كان عاما ويشمل كافة الأبعاد والجوانب المختلفة في المؤسسة الوقفية، إلا أنه هام للغاية في مجال ضبط القطاع المالي، لأنه عصب المؤسسة الوقفية.

• ننظر بأهمية بالغة لضرورة الموازنة ما بين الصرف والربح، وأن لا يكون هناك ميل لجانب على الآخر، إذ هما معيار هام في القطاع المالي، كما يعتبر الإفصاح والشفافية في البيانات المالية مؤشرا على قدرة الجهة الوقفية على تطوير أدائها بكل شفافية، فلا

ضير أن تعرضت لأزمات مالية ما دامت تمارس الحوكمة والسياسات الرشيدة في أدائها المالي بكل شفافية.

لن تنجح هذه المؤشرات مالم تكن لدى الجهة الوقفية كفاءة جهاز الرقابة الداخلية على قياس البيانات المالية بكل مهنية واحتراف، فلا يمكن أن يتم التعامل مع هذه المؤشرات بعفوية وارتجالية، بل يجب أن تخضع البيانات المالية لمعايير القياس والمواءمة لتحقيق مخرجات مالية متوقعة.

عندما نظرنا في التجربة القائمة والناجحة لجامعة هارفارد الأمريكية في مجال الاستثمارات الوقفية والمنح، تبين لنا أنها مؤسسة تعليمية رائدة في العالم، فضلا على أنها جهة وقفية لقطاع التعليم الجامعي والبحث العلمي، ومع هذا كله، فهي توازن بصورة مهنية في عدة آفاق عمل هامة، وتجربة هارفارد ناجحة، لأنها أخذت بعين الاعتبار ممارسة مؤشرات السلامة المالية، وهذا الذي أعطاهَا استدامة مالية منذ عملها المؤسسي 1974 حتى الآن، وجعلها مترتبة على عرش المؤسسات التعليمية كأهم مؤسسة وقفية تملك أكثر الأوقاف التعليمية في العالم.

من أبرز ما يمكن أن نفهمه من نجاحات جهة وقفية مثل أوقاف جامعة هارفارد اعتمادها سياسة الاستثمار طويل الأجل Investing for the Long-Term، الذي يعظم الأصول والريع معا، وهذا ما جعلنا نعتبرها كمؤسسة " التمويل الذاتي".

كما تطرقنا إلى الشركة الوقفية وهي: عقد من متبرعين في رأس المال يستهدف الربح لصالح مصرف وقفي محدد، وهي تهدف للربح لصالح المستحقين، وليس صالح أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين فيها، وعرفنا أن نظام الشركات الوقفية سيعزز من حفظ الأصول الوقفية، خصوصا إذا انتفى عنها ما يمنع من صحة انعقادها، أو ما هو طارئ عليها، أصولا وأسهما، لا سيما في السوق الأوراق المالية.

يجب على مؤسسات الأوقاف التركيز على جانب المساهمة في الشركات العامة، أو تأسيس شركات وقفية خاصة لها، لأنها تحقق لها مكاسب واضحة في توزيعات نقدية، وأسهم منحة، وأرباح رأسمالية لا سيما في الشركات التي تحت التأسيس، وتزداد فعالية هذا الأمر، عند دخول هذه الشركات المساهمة في مجالات حياتية ضرورية، مثل التعليم والصحة والزراعة وغيرها، وهي مجالات تتوافق كليا مع رسالة الوقف في تنمية المجتمع بكافة المجالات.

المشروعات الاستثمارية الكبيرة التي تقوم بها الشركات الوقفية، تتطلب رؤوس أموال ضخمة، يعجز الواقف الفرد عن توفيرها، فكان الأصوب تكوين رأس المال الوقفي عبر الاكتتاب في رأس مال الشركة الوقفية، وهذا ما جعلنا نرى أن الشركة الوقفية تختلف عن الشركة التجارية في انتفاء العنصر الشخصي في الملكية، وبروز الشخصية الاعتبارية للشركة الوقفية، وتحقق وجود المال الوقفي فيها عند التأسيس، وأرباحها هي للمستحقين وليس للمساهمين.

تضارب أو تعارض المصالح في الشركة الوقفية، قد يؤدي إلى التأثير على اتخاذ القرار بسبب مصلحة شخصية مادية أو معنوية، وقد يؤثر لاحقا على واقع الأصل والأسهم الوقفية فيها، فيجب على المساهمين إخطار مجلس الإدارة بوجود أو نشوء أي تعارض في المصالح، كما أن مجلس الإدارة عبارة عن هيئة مفوضة من الجمعية العمومية لإدارة الشركة، ويتم اختيار أعضاء

المجلس إما بالنسبة لحصص الشركاء، أو بانتخاب أعضائه، ضمن دستور الشركة أو لائحته الداخلية. ويملك مجلس الإدارة النظرة الأصلية، أما الجمعية العمومية، فهي تقارب معنى القاضي على الأوقاف، فنظارتها فرعية، أو بالمجمل نظارة "إشرافية".

• يجب على المؤسسات الوقفية التي تملك أسهماً في شركات مساهمة، أن لا تخاطر بالجملة في الأسواق المالية، لأن المخاطرة فيها ستعرض أصول الشركات المساهمة للخطر، ثم التصفية، وبالتالي تعريض أموال الوقف للخطر، وهذا خلاف طبيعة الوقف.

• ضبط وتنظيم موجودات الشركة الوقفية من خلال عمليات الإثبات والقياس والعرض والإفصاح، ومن خلال إخضاع حسابات الشركة لمعايير المحاسبة الخاصة بالمنظمات غير الربحية وليس الشركات الاقتصادية.

• ضرورة قياس موارد الشركة الوقفية حسابياً، فإذا كانت الموجودات مادية فحسابها يتم من خلال القيمة الحاضرة لها عند الشراء الشركة لها، ويتم تقويمها عند الحول، وإذا كانت الموجودات معنوية، فيم حسابها بناء على قيمة المثل، وبمشورة أهل الاختصاص والخبرة.

• خلاصة المسألة في استبدال أصول الشركة الوقفية أو أسهمها تتمحور في أمرين: استبدال أصل الشركة الوقفية، وهذا يعني استبدال كلي لكل الأسهم، وهذا يتطلب تحقق المصلحة الشرعية في استبدال أصل الشركة الوقفية، وموافقة مجلس الإدارة واعتماد القضاء. أما النوع الثاني من الاستبدال، فهو استبدال جزئي، وهو أن يقوم الناظر ببيع جزء من أسهمه نظير تحقيق ربح في أسهم الشركة الوقفية، لأننا نعلم أنه يجوز وقف الأسهم في الشركات المساهمة المباحة بناء على جواز وقف الأسهم الشائعة في العين المشتركة، وهذا يتطلب أن تثبت الإدارة التنفيذية صحة اجتهادها، وموافقة مجلس الإدارة على هذا الاستبدال الجزئي.

• نظرة أبو سليمان لمفهوم الاستدامة تتلخص بأهمية أن تلتزم القيادة السياسية بالعمل المؤسسي وتقتنع به، وأن الجيل الذي يتسلم هذه المؤسسات يجب أن يتم بنائه على منهج تربوي سليم، يعرف مقاصد الإسلام، ويتم الإعداد المتقن واكتساب التخصصية اللازمة لعمل المؤسسة، مع الاعتقاد أن العمل الجماعي يجب أن يكون مؤسساً قائماً على الأصالة والمعاصرة.

• لم يتحدث أبو سليمان عن الوقف كمفهوم للتنمية المستدامة بصورة واضحة، ولكنه كان يشير إلى دور المؤسسة الوقفية وأهمية أن تكون احترافية وليست مؤسسة وعظية تقليدية، ومن خلال المقارنة بين المؤسسات الثلاث التي أشرف عليها أبو سليمان، نجد أنها مؤسسات قوية مستمرة، كلها ساهمت في تطوير المجتمعات التي تعاملت معها، وزادت شرائح الفئات المستهدفة لديها، وتوسعت أصحاب المصالح فيها، وما زالت قائمة وتحقق نمواً متصاعداً، والفضل في ذلك قدرتها على تبني فكرة التنمية المستدامة بصورة مبكرة.

3. جانب التقنيات والتكنولوجيا

- يجب على المؤسسة الوقفية أن تواكب التطور الواقع في علم التقنيات الحديث، حيث أن التطور قد يعزز من قدرات المؤسسة على تمويل مبادراتها، أو مشاريعها، أو تقوية أداء العمليات الرئيسية فيها.
- أشكال التمويل الجماعي الذي تستخدمه المؤسسات والمنظمات والحكومات متعددة ومتنوعة، والأبرز منه يكون حول الاستثمار أو التبرع أو تأسيس شركة، أو الحصول على قرض أو مكافأة، والأقرب لاستعمالات مؤسسة الأوقاف، هما الاستعمال نحو الاستثمار والتبرع، وخصوصا في مجال الوقف النقدي. استخدام مؤسسة الوقف لهذه المنصة هو عبارة عن ممارسة جماعية للتبرع أو الاستثمار في مشروع وقفي من خلال جمع أموال متنوعة ومتباينة في القيمة من عدد كبير من المتبرعين أو المستثمرين عبر شبكة المعلومات أو تطبيقات التقنية الحديثة.
- أبرز الملاحظات المنهجية على منصة التمويل الجماعي هو حقوق الملكية الفكرية للمشروع، ووجود لأئحة داخلية محاسبية بخصوص استقبال التبرعات أو الاستثمارات، وحقوق المساهمين، لكن هذه الملاحظات يمكن إدارتها بطريقة صحيحة في ظل قدرة المنصة التقنية في إيصال المشروع الوقفي إلى أكبر قدر من الواقفين والمتبرعين، وتحديث البيانات وتعديلها بصورة مستمرة، ومخاطبتها لجميع الواقفين في ظل الكلفة المادية المحدودة.
- منصة التمويل الجماعي يمكن أن تساهم في تقوية جميع عمليات الأوقاف الرئيسية، من استقطاب، وحصر الأوقاف، وصيانتها، والصرف على المستحقين، والاستفادة من استثمار جزء من الربح، في ظل قدرتها على تسويق ما تحتاجه مؤسسة الوقف.
- الأموال التي يجمعها من الواقفين إذا لم تبلغ هدف الحملة، فإنها لا ترجع إلى أصحابها، بل ترصد في حساب وقفي مخصص لهذا المشروع، وعلى المؤسسة الوقفية أن تعمل على تكملة القيمة المتبقية من خلال الوسائل المالية الأخرى.
- ملكية المشروع تعود إلى المؤسسة الوقفية حال كان المشروع وقفا خيريا، ويسجل لصالح الموقوف لهم، وليس للمنصة أي صلة بملكية المشروع، والأمر نفسه يعود للنظارة إذ أنها للمؤسسة، ويكون على منصة التمويل الجماعي الضمان حال وقوع إفراط أو تقصير في حفظ المشروع الوقفي تقنيا، أو لأي سبب مادي يقع تحت مسؤوليتها، ولا شيء عليها حال كان الخطأ غير متعمد أو فوق الاستطاعة.
- تقنية البلوك تشين حديثة ارتبطت بالعملة المشفرة، ولكن تم في الآونة الأخيرة العمل على ربطها بقطاع الأوقاف، لغرض تطوير هذا القطاع من بعض الإشكاليات المتعلقة بعملياته وإجراءاته.
- هناك أربعة عناصر رئيسية تشكل تقنية البلوك تشين، هي: الكتلة، المعلومة، الهاش، بصمة الوقت، يقابلها ثلاثة أطر عمل، هي: السجل المفتوح، قاعدة البيانات الموزعة، التعدين، وهي تعمل على أن تكون سلسلة الكتل آمنة، وتنفذ هذه التقنية في السجلات والمعاملات المستمرة، مثل سجل الأراضي، وسجلات التأمين، وسجلات الصحة، وسندات الملكية.

• هناك خصائص لتقنية البلوك تشين، أبرزها الأمان، لامركزية، الدقة والفعالية، تجنب البيروقراطية والفساد، تعزيز الجودة في المعاملات، وهي خصائص تتطلع إليها أي مؤسسة وقيمية.

• أبرز تطبيقات منهجية لتقنية البلوك تشين والتي قد تتقاطع مع أعمال المؤسسة الوقفية، تسجيل الممتلكات، توثيق المعاملات، أعمال الوساطة، بدون وجود جهة وسط تتحكم بين الطرفين، بين المتبرع أو المستفيد، فتقنية البلوك تشين تكون أشبه بالسجل المفتوح لكل عملاء الوقف في العالم.

• علاقة البلوك تشين بالوقف مرتبطة بفكرة التمويل الجماعي، ولها امتداد وتطبيق عملي بكل عمليات الوقف الرئيسية، كالاستقطاب، والحصر والتسجيل، والصيانة، والصرف، واستثمار جزء من الربح.

• أبرز الملاحظات المنهجية على تقنية البلوك تشين تتمثل في إمكانية حدوث أعمال غير شرعية أو قانونية، لأن هذه المنهجية تتيح استخدام ألقاب غير الأسماء الحقيقية، إمكانية وقوع اختراق في منهجية البلوك تشين، ما يسبب الاستيلاء على بعض البيانات الشخصية للأفراد، فضلاً على ذلك ضعف الاستجابة في قبول التقنية كإطار عمل بين الأفراد والمؤسسات، وغياب جهة مركزية يمكن التحاكم إليها في حال وقوع نزاع أو شقاق، يتوزأى هذا مع ارتفاع الكلفة في القدرة الحاسوبية والقدرة التخزينية، والتي تمتاز بشروط فنية محددة.

• معالم المخاطر الشرعية لتطبيق الوقف ضمن منهجية البلوك تشين تتحدد في عمليات الأوقاف الاستقطاب والصرف، ثم المخاطرة العالية في ضياع أصل الوقف من خلال البلوك تشين، يوازي هذا ضعف التوعية لدى موظفي الأوقاف على فهم التقنيات الحديثة، والكلفة المادية لهذه التقنية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- محاكاة التجارب الوقفية الناجحة، والتي استطاعت التكيف مع عناصر البيئة الخارجية، وأثمر ذلك على نتائج مميزة، وعمل مصفوفة عالمية يمكن أن تعمم على المؤسسات الوقفية لقياس الأداء المؤسسي من خلال التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية، وما يمكن أن يؤدي ذلك إليه على مستوى برامج عمل.
- دعوة الحكومات والدول إلى سن التشريعات والقوانين تسمح بإنشاء شركات وقفية عبر الاكتتاب بين المواطنين للمشاركة في نهضة الاقتصاد الوطني، لأن اكتتاب المؤسسين المتبرعين، ووضع برنامج الشركة ودستورها، وإشراك أكبر عدد من المتبرعين حسب رغبة المشاركين برأس مال الشركة الوقفية، سيساعدها على التكفل بالمشاريع الكبيرة ذات النفع العام في المجتمع والدولة.
- دعوة الأقليات الإسلامية التي لا تملك مؤسسات أوقاف في الدول غير الإسلامية، وتواجه صعوبة في تسجيل أوقاف إسلامية بسبب الإجراءات القانونية والتشريعية، أن تندمج في السوق المالي، وتؤسس شركات وقفية يمكن من خلال دعم احتياجات الجاليات الإسلامية لا سيما في مجال التعليم والدعوة.
- ضرورة أن يتم بحث هذه التقنية بطريقة جماعية عبر منتدى فقهي - يجمع ما بين الشرعيين والتقنيين - قبل أن يتم التوسع في استخداماتها في مؤسسات الوقف، إذا بدأت بعض المؤسسات تمارس بدون التنبه للمحاذير الشرعية.
- ضرورة أن تكون هناك ممارسات عملية محدودة داخل إطار الوقف، بشرط أن لا تتحقق المخاطرة العليا، ولعل أبرز هذه الممارسات في قضايا نقل ملكيات الوقف، والمساعدة في ضبط عمليات تسجيل الوقف.

أولاً المصادر العربية

- 1) إبراهيم البيومي، الأوقاف والسياسة في مصر، (القاهرة، دار الشروق، ط 1، 1998).
- 2) إبراهيم البيومي، تجديد الوعي بنظام الوقف الإسلامي، (مصر، دار البشير، ط 1، 2016).
- 3) إبراهيم صالح، أثر تفعيل آليات الحوكمة على البيئة التشريعية والرقابية لسوق المال، (مصر، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 17، العدد 1، 2013).
- 4) ابن القيم، إعلام الموقعين عن رب العالمين، (القاهرة، دار الحديث، ط 3، 1997).
- 5) ابن الهمام، شرح فتح القدير، علق عليه: عبد الرزاق المهدي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1995).
- 6) ابن تيمية، مجموع الفتاوى، جمع: عبد الرحمن بن محمد، (الرياض، دار عالم الكتب، 1991).
- 7) ابن حجر العسقلاني، فتح الباري شرح صحيح البخاري، (القاهرة، دار الريان للتراث، ط 1، 1986م).
- 8) ابن حجر الهيتمي، الفتاوى الفقهية الكبرى، (بيروت، المكتبة الإسلامية، ط.ت.).
- 9) ابن حزم، المحلى شرح المجلى، تحقيق: أحمد شاكر، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، ط 1، 1997).
- 10) ابن رشد القرطبي، البيان والتحصيل، تحقيق: أحمد الحبابي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1985).
- 11) ابن عابدين، رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار، تحقيق: عادل عبد الموجود وعلي معوض، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1994).
- 12) ابن عابدين، رد المحتار، (بيروت: دار الكتب العلمية، ط 1، 1994).
- 13) ابن عرفة، حاشية الدسوقي على الشرح الكبير، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1996).
- 14) ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، تحقيق: عبد السلام هارون، (بيروت، دار الجيل، ط 1، 1991).
- 15) ابن قدامة 620هـ، المغني، تحقيق: محمد خطاب والسيد محمد وسيد صادق، (القاهرة، دار الحديث، 2004).
- 16) ابن مفلح الحنبلي 884هـ، المبدع في شرح المُنقح، تحقيق: محمد حسن، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1997).
- 17) ابن مفلح المقدسي 763هـ، الفروع، تحقيق: عبد الله التركي، (بيروت، مؤسسة الرسالة، ط 1، 2003).
- 18) ابن منظور، لسان العرب، (القاهرة: دار المعارف، ط.ت.).
- 19) ابن نجيم، البحر الرائق شرح كنز الدقائق، (بيروت، دار الكتاب الإسلامي، ط 2).
- 20) أبو القاسم نجاه، تمييز الوقف النقدي، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019).
- 21) أحمد العربي، دور الجهات الخيرية في المسؤولية الاجتماعية للشركات، (السعودية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ط 1، 2009).

- (22) أحمد القزاز، إدارة البيئة الخارجية للمنظمة، نقلا عن جمعية التسويق المصرية، انظر الموقع: [www.eamd-org.eg]
- (23) أحمد كليب، الخسارة مفهومها ومعايير احتسابها وتطبيقاتها في الفقه الإسلامي، (الأردن، دار النفائس، ط 1، 2010).
- (24) أحمد محرز، تمويل أسهم العمال في الشركات، (الإسكندرية، منشأة المعارف، 2003).
- (25) آدم سميث، ثروة الأمم، ترجمة: حسني زينة، (بغداد، معهد الدراسات الإستراتيجية، ط 1، 2007).
- (26) أدوين رايشاور، اليابانيون، ترجمة: ليلى الجبالي، (الكويت، عالم المعرفة، يناير 1989).
- (27) أسامة العاني، صندوق التمويل الأصغر الوقفي، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019).
- (28) استراتيجيات جعلت ماليزيا تتصدر سوق المال الإسلامي، تقرير منشور بتاريخ 17 أبريل 2019، نقلا عن الموقع [islamonline.net].
- (29) إسماعيل، عصام، إدارة المنظمة، الواقع والأهداف والطموحات، نقلا عن [guelma.yoo7.com/t2568-topic].
- (30) أشرف دوابه، تصور مقترح للتمويل بالوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، مجلة أوقاف، العدد9، نوفمبر 2005).
- (31) أعمال مؤتمر دبي الدولي للاستثمارات الوقفية، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، ط 1، 2008).
- (32) أعمال مؤتمر دور الأوقاف في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، (دبي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، ط 1، 2010).
- (33) إقبال المطوع، الوقف الجماعي في الفقه والقانون، (الإمارات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والقانونية، العدد9، تاريخ النشر فبراير 2012، نقلا عن موقع الجامعة (www.sharjah.ac.ae).
- (34) إقبال المطوع، مشروع قانون الوقف الكويتي، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2001).
- (35) الألباني1429هـ، إرواء الغليل في تخريج أحاديث منار السبيل، إشراف: زهير الشاويش، (بيروت، المكتب الإسلامي، ط2، 1405 هـ، 1985).
- (36) إنعام زويلف، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية، نقلا عن موقع أبحاث جامعة الزيتونة الأردنية، [www.zuj.edu.jo/wp-content/staff-research].
- (37) إيهاب خليفة، البلوك تشين، الثورة التكنولوجية القادمة في عالم المال والإدارة، (أبو ظبي، المستقبل للأبحاث والدراسات المتقدمة، العدد3، 2018، نقلا عن الموقع [www.futureuae.com]، منشور بتاريخ 20 مارس 2018).
- (38) البهوتي 1051، كشف القناع عن متن الإقناع، تحقيق: إبراهيم عبد الحميد، (الرياض، دار عالم الكتب، ط 1، 2003).
- (39) التجارة الإلكترونية، إلى أين في 2018؟، مقال منشور في موقع [www.argaam.com]، بتاريخ 18 مارس 2018.
- (40) التحليل المقارن، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016).
- (41) تشارلز ويلان، الاقتصاد عاريا، عرض طريف ومشوق للمفاهيم الاقتصادية، ترجمة: زينب البشاري، (مصر، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط 1، 2008).
- (42) تقرير اقتصاديات الوقف، 1439هـ/2018م، (السعودية، لجنة الأوقاف في غرفة الشرقية، ط 1، 2018).
- (43) التقرير السنوي للهيئة العامة للأوقاف لعام 2018، انظر موقع الهيئة [www.awqaf.gov.sa]، تاريخ الدخول 30 مارس 2021.

- (46) التقرير المالي Johor Corporation لعام 2018. [www.jcorp.com.my/userfiles/file/JCorpAR18En.pdf].
- (47) التقرير المالي عن جامعة هارفارد (يونيو 2018) نقلا عن: finance.harvard.edu/files/fad/files/harvard_annual_report_2018_final.pdf
- (48) التقرير المالي لكنيسة إنجلترا churchofengland.org/sites/default/files/2019-05/Church%20Com-missioners%20Annual%20Report%202018.pdf
- (49) التقرير المالي لمؤسسة كارفيلد وستون لعام 2019 garfieldweston.org/wp-content/uploads/2019/10/GWF-Annual-Report-2019.pdf
- (50) التقرير المالي لمؤسسة أوكسفام Oxfam لعام 2019، نقلا عن موقع المؤسسة [www.oxfamamerica.org].
- (51) التقرير المالي موقع جامعة هارفارد (2016): انظر: [www.hmc.harvard.edu/docs/Final_Annual_Report_2016.pdf].
- (52) التوجهات الجديدة للعمل الخيري بالمملكة العربية السعودية (الرياض، مؤسسة ابن مبارك لخدمة المجتمع، 2014).
- (53) جريدة البيان، بتاريخ 7 ربيع الأول 1442هـ - 24 أكتوبر 2020م، تاريخ الدخول 30 مارس 2021.
- (54) جمع التبرعات لإحداث التغيير الاجتماعي، (السعودية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ط 1، 2013).
- (55) جيريمي كوردي، استراتيجيات إدارة الأعمال، ترجمة: سمية الشامي، (مصر، كلمات عربية للترجمة والنشر، ط 1، 2011).
- (56) جيمس هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم، (الرياض، مكتبة جريس، ط 1، 2006).
- (57) حازم ساسي، استخدام تطبيقات البلوكتشين لتطوير الأصول الوقفية، منصة شركة فيتترا نموذجاً، (ماليزيا، مجلة الإسلام في آسيا، الجامعة الإسلامية العالمية، المجلد 16، رقم العدد 3، ديسمبر 2019).
- (58) حاشيتا قليوبي وعميرة، (بيروت، دار إحياء الكتب العربية، ط.ت.).
- (59) حسام الصغير، النظام القانوني لإندماج الشركات، (القاهرة، ط 1، دار الثقافة للنشر، 1987).
- (60) حسني المصري، المشروعات العامة ذات المساهمة الدولية، (القاهرة، جامعة عين شمس، ط 2، 1985).
- (61) حسين الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، (السودان، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه، 2011).
- (62) الحطاب المالكي، أحكام الوقف، إعداد: عبد القادر باجي، (بيروت، دار ابن حزم، ط 1، 2009).
- (63) الحطاب، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل، ضبط: زكريا عميرات، (بيروت، دار عالم الكتب، 2003).
- (64) حيمود المختار، الحكامة الإدارية، أسسها وعوائقها، (الرباط، ورشة الحكامة الإدارية والمواطنة، 16 مايو 2009).
- (65) خالد الباجوري، ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، (اتحاد الغرف العربية، 2017، نقلا عن موقع www.ammanchamber.org.jo).
- (66) خالد الراجحي، تأسيس الشركات الوقفية، (جامعة طيبة، المدينة المنورة، ورقة مقدمة للمؤتمر 25 لهيئة المحاسبة أيوفي، 2016م).
- (67) خالد الشعيب، النظارة على الوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2006).
- (68) خالد المهنا، الشركات الوقفية، (الرياض، جامعة الإمام، كرسي راشد بن دايل، ط 1، 1436هـ).
- (69) الخرشني 1101هـ، شرح على مختصر سيدي خليل، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1997).

- (71) الخطيب، الإقناع في حل ألفاظ أبي شجاع، حققه: عبد الرحمن الكشك، (دمشق، مكتبة دار الخير، ط 1، 2002).
- (72) خلال 311هـ، الوقوف من مسائل الإمام أحمد بن حنبل الشيباني، دراسة: عبد الله الزيد، (الرياض، مكتبة المعارف، 1989).
- (73) دليل الاستدامة المؤسسية للمؤسسات المالية، (البحرين، المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، 2022م).
- (74) الرحيباني، مطالب أولى النهى في شرح غاية المنتهى، (دمشق، المكتب الإسلامي، ط.ت.).
- (75) الرملي، نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج، (بيروت، دار الفكر، 1984).
- (76) روبرتا سنو، اتخاذ القرارات الحرجة، الدليل العملي للمنظمات غير الربحية، (جدة، مركز بناء الطاقات، 1436هـ).
- (77) سالم، أحمد، (2019)، توثيق الأوقاف ونماذج لحجج وقفية ومقارنتها، ط 1، الكويت، الأمانة العامة للأوقاف.
- (78) سامر قنطججي، السياسات النقدية والمالية والاقتصادية، (دمشق، شركة الأدهم للصرافة، ط 1، 2020).
- (79) سامي الصلاحات، الأوقاف بين الأصالة والمعاصرة، (بيروت، الدار العربية للعلوم، ط 1، 2014).
- (80) سامي الصلاحات، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجا، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2003).
- (81) سامي الصلاحات، الإعلام الوقفي، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2006).
- (82) سامي الصلاحات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2018).
- (83) سامي الصلاحات، ساعات في مكتب مهاتير، مقالة منشورة ، (عبر صفحتي في linkedin.com ، بتاريخ 25 نوفمبر 2017م).
- (84) سامي سلمان، الريادة الوقفية، (ماليزيا، المعهد الدولي للوقف الإسلامي، نقلا عن الموقع waqef.com.sa).
- (85) سامي سلمان، الشركات العائلية، (بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، ط 1، 2017).
- (86) السرخسي 490هـ، المبسوط، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1993).
- (87) سليمان الراشد، الصناديق الاستثمارية الوقفية، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019).
- (88) سنن النسائي الصغرى، كتاب الأقباس، باب حبس المشاع، رقم الحديث [3565].
- (89) سهيل الشايح، الأوقاف الرقمية وأحكامها الفقهية، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2017).
- (90) السياسة التعليمية في ماليزيا، منشور بتاريخ 22 يناير 2019، نقلا عن [politicienmr.com].
- (91) السيد عمر، جامع فقه الأمة رحيق الحقيبة المعرفية للعلامة عبد الحميد أبو سليمان، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط 1، 2021م).
- (92) السيوطي، الأشباه والنظائر، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1983).
- (93) الشربيني، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، (بيروت، دار الفكر، ط.ت.).
- (94) شليبي، محمد، (1982م)، أحكام الوصايا والأوقاف، 4، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- (95) شوقي دنيا، مجالات وقفية مستجدة، (السعودية، المؤتمر الثاني للأوقاف بجامعة أم القرى، 1427هـ).

- 96) الشيخ عليش، منح الجليل شرح مختصر خليل، (بيروت، دار الفكر، 1989).
- 97) صحيح ابن خزيمة، (بيروت، المكتب الإسلامي، 1424هـ / 2003م).
- 98) صندوق التضامن الإسلامي للتنمية، صناديق الاستثمار في وقف الإحسان IWIF، (جدة، البنك الإسلامي للتنمية، 2018).
- 99) طالب الكثيري، الموارد المالية لمؤسسات العمل الخيري المعاصر، (الرياض، دار العاصمة، ط 1، 2012).
- 100) عبد الجبار السبهاني، دور الوقف في التنمية المستدامة، (جامعة الإمارات، مجلة الشريعة والقانون، العدد44، أكتوبر 2010م).
- 101) عبد الجليل أميم، التجربة النهضوية الألمانية، (بيروت، مركز نماء للبحوث والدراسات، ط 1، 2014).
- 102) عبد الحميد أبو سليمان، أزمة العقل المسلم، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط 1، 1991م).
- 103) عبد الحميد أبو سليمان، العنف وإدار الصراع السياسي في الفكر الإسلامي، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط 2، 2001م).
- 104) عبد الحميد أبو سليمان، النظرية الإسلامية للعلاقات الدولية، (واشنطن، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط 1، 1993م).
- 105) عبد الحميد أبوسليمان، النظرية الإسلامية للعلاقات الدولية نقلا عن: [https://archive.org/details/41_1_LIVE_201709/page/n49/mode/2up].
- 106) عبد الحميد الشواربي، الشركات التجارية شركات الأشخاص والأموال، (الإسكندرية، منشأة المعارف، ط.ت).
- 107) عبد الرحمن الجريوي، أثر الوقف في التنمية المستدامة، (الجزائر، ملتقى مقومات تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الإسلامي، جامعة 8 مايو، 2012م).
- 108) عبد الرحمن السند، الأحكام الفقهية للتعاملات الالكترونية، الحاسب الآلي وشبكة المعلومات، (الرياض، دار الوراق، ط 1، 2004).
- 109) عبد الستار أبو غدة، حسين شحاته، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، 1998).
- 110) عبد السلام، عبد الإله، (2017)، إثبات الوقف في النظام السعودي، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير.
- 111) عبد العزيز الخياط، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي، (الأردن، وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية، ط 1، 1971).
- 112) عبد العزيز طوالة، أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية، (الرياض، مركز استثمار المستقبل، ط 1، 2018).
- 113) عبد الكريم قندوز، تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019).
- 114) عبد الله آل خنين، الأصول الإجرائية لإثبات الأوقاف، (الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1435هـ).
- 115) عبد الله السدحان، الأوقاف والمجتمع، (الرياض، بدون اسم للنشر، 1430هـ).
- 116) عبد الله الهاجري، تقييم كفاءة استثمار أموال الأوقاف بدولة الكويت، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2006).
- 117) عبد الرحمن الجريوي، النظرة على الأوقاف حقوق وواجبات، (نقلا عن الموقع التالي www.khair.ws)، منقول بتاريخ يونيو 2017.
- 118) عدنان توزين، أوقاف تاريخية مميزة، (أنقرة، المديرية العامة للأوقاف، ط 1، 2012).
- 119) عز الدين تهامي، حوكمة المؤسسات الوقفية، (القاهرة، النوبة الدولية في التمويل الإسلامي، جامعة الأزهر، 23-24 أبريل 2012م).

- (121) عمري الحمدي، منصات التمويل الجماعي، أهم 10 مصادر لتمويل مشروعك وتنفيذ فكرتك، مقالة منشورة بتاريخ 16 يونيو 2016، نقلا عن الموقع [www.tech-wd.com].
- (122) الغزالي، الوسيط في المذهب، (القاهرة، دار السلام، ط، ت).
- (123) فاروق جاسم، حقوق المساهم في الشركة المساهمة، (منشورات الحلبي الحقوقية، ط2، 2012).
- (124) فتحي زناكي، شركة المساهمة في القانون الوضعي والفقہ الإسلامي، (عمان، دار النفائس، ط1، 2012).
- (125) فؤاد عبد المنعم، السياسة الشرعية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية وتطبيقاتها المعاصرة، (جدة، البنك الإسلامي للتنمية، ط1، 2001).
- (126) القاضي، محمد، السلوك التنظيمي، (عمان، الأكاديميون للنشر، ط1، 2015).
- (127) قانون الشركات المملكة الأردنية الهاشمية، رقم (22) لسنة 1997 وتعديلاته، المنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم (4556) المؤقت بتاريخ 2002/7/16، نقلا عن [kantakji.com/media].
- (128) قراءة في فكر أعلام الأمة في رؤية ومنهج الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، تحرير نادية مصطفى، (واشنطن، مركز الإسلام في العالم المعاصر، ط1، 2021م).
- (129) قرار وزاري رقم (518) لسنة 2009، ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي، دولة الإمارات العربية المتحدة، نقلا عن الموقع [www.sca.gov.ae].
- (130) قرارات مجمع الفقہ الإسلامي، (سلطنة عُمان، الدورة الخامسة عشرة، بتاريخ 11/6 مارس 2004، نقلا عن موقع المجمع [www.iifa-aifi.org].
- (131) القرافي 684، الذخيرة في فروع المالكية، تحقيق: أحمد عبد الرحمن، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 2001).
- (132) الكاساني، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط2، 1986).
- (133) كلمة التحرير، عبد الحميد وإسهاماته في بناء القيم، الفكر الإسلامي المعاصر، (العدد 102، خريف 1442هـ/2021م، [www.citj.org].
- (134) كلمة أنور إبراهيم، رئيس مجلس أمناء المعهد العالمي للفكر الإسلامي، نقلا عن موقع المعهد [www.iiit.org].
- (135) كمال حطاب، الصكوك الوقفية ودورها في التنمية، (نقلا عن موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي)، www.iefpedia.com، مسجل بتاريخ 18 يونيو 2009.
- (136) كنيسة إنجلترا، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016).
- (137) لورنس كوشارد، المؤسسة الخيرية واستثمار الوقف، (الرياض، جامعة الإمام، ط1، 2018).
- (138) مالك بن أنس، المدونة الكبرى، تحقيق: علي الهاشمي، (القاهرة، دار النصر للطباعة، 1422هـ).
- (139) المباركفوري، تحفة الأحوذ بشرح جامع الترمذي، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط، ت).
- (140) مجمع الفقہ الإسلامي بالهند، دور الوقف في التنمية، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط1، 2007).
- (141) مجمع الفقہ الإسلامي، (جدة، الدورة السابعة، 7-12 ذي القعدة 1412هـ الموافق 14-9 مايو 1992م)، نقلا عن موقع المجمع [www.iifa-aifi.org].
- (142) مجموعة العمل المالي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، التوصية 25 والوقف، (توصيات مجموعة العمل المالي FATA، نوفمبر 2012، نقلا عن

- 144) مجموعة باحثين، الأوقاف الإسلامية والمسيحية في القدس، (عمان، منتدى الفكر العربي، 2014).
- 145) مجموعة باحثين، التربية الوقفية، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2013).
- 146) مجموعة باحثين، منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2003).
- 147) مجموعة باحثين، منتدى قضايا الوقف الفقهية الثاني، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2006).
- 148) مجموعة باحثين، منتدى قضايا الوقف الفقهية الرابع، (الرباط، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2011).
- 149) مجيد الشرع، المحاسبة في المنظمات المالية، المصارف الإسلامية، (عمان، إثراء للنشر، ط 1، 2008).
- 150) محمد أبو زهرة، محاضرات في الوقف، (القاهرة، معهد الدراسات العربية العالية، 1959).
- 151) محمد إسماعيل، التجربة الماليزية ومهاتير محمد، والصحة الاقتصادية، (القاهرة، العربي للنشر، ط 1، 2014م).
- 152) محمد الأتاسي، شرح المجلة، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط.ت).
- 153) محمد الحسيني، المنهل الصافي في الوقف وأحكامه، (القدس، وكالة أبو عرفة، ط.ت).
- 154) محمد الخواجة، دور الوقف الإسلامي في عملية التنمية المستدامة، (الرباط، مؤمنون بلا حدود، 2016م).
- 155) محمد الزامل، الشركات الوقفية ودورها في تنمية أعيان الأوقاف، ملتقى تنظيم الأوقاف، 1435هـ، نقلا عن موقع مركز استثمار المستقبل، [www.estithmar.org].
- 156) محمد السعد وأحمد العمري، الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2000).
- 157) محمد العشماوي، آليات حوكمة الخزانة العامة، (المغرب، ملتقى حوكمة الخزانة العامة، يوليو 2007).
- 158) محمد العكش، الشخصية الاعتبارية للوقف، (مجلة أوقاف، العدد 1، نوفمبر 2001م).
- 159) محمد الغانم، الأوقاف الموحدة، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2019).
- 160) محمد الكبيسي، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، (بغداد، وزارة الأوقاف، 1977).
- 161) محمد بارودي، تحويل الوقف، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2020).
- 162) محمد تاويل، الشركات وأحكامها في الشريعة الإسلامية، (بيروت، دار ابن حزم، ط 1، 2009).
- 163) محمد عثمان شبير، المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي، (الأردن، دار النفائس، ط 6، 2007م).
- 164) مدونة الأوقاف، المملكة المغربية، وزارة العدل، مديرية التشريع، ظهير شريف، صادر في 8 ربيع الأول 1431هـ، الموافق 23 فبراير 2010.
- 165) المرادوي، الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف على مذهب الإمام أحمد بن حنبل، تحقيق: محمد حسن، (بيروت، دار الكتب العلمية، ط 1، 1997).
- 166) مركز استثمار المستقبل، المنح وفق مقاصد الشريعة، (الرياض، بدون تاريخ ورقم طبعة).
- 167) مركز إيداع الأوراق المالية، دليل قواعد حوكمة الشركات الأردنية، نقلا عن الموقع [www.sdc.com.jo].
- 168) مساعد الرزوقي، هل يمكننا بناء وقف إسلامي مشفر، اقتراح لبناء منظومة بلوك تشين إسلامية مستدامة، نقلا عن موقع [www.popsai.ae] بتاريخ 1 نوفمبر 2018.

- 169) مسند الإمام أحمد، (بيروت، دار إحياء التراث العربي، 1993).
- 170) مشروع نظام الشركات الوقفية، 1437هـ/2015م، انظر موقع وزارة التجارة والصناعة، المملكة العربية السعودية، [www.mci.gov.sa].
- 171) مشروع نظام الشركات غير الربحية، بتاريخ 1437هـ/2016م، وزارة التجارة والاستثمار، المملكة العربية السعودية، نقلا عن موقع الوزارة [mci.gov.sa/LawsRegulations].
- 172) مصطفى الزرقاء، أحكام الوقف، (الأردن، دار عمار، ط 1، 1997).
- 173) معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، معيار الوقف، (مملكة البحرين، 2000، المعيار رقم 33).
- 174) المعهد الدولي للوقف الإسلامي، ملف برنامج الزيارات الميدانية للمؤسسات، كوالامبور، ماليزيا 22-26 يوليو 2019.
- 175) مليحة رزق، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية، دراسة حالة مصر، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2006).
- 176) منذر قحف، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، (الرياض، مؤسسة الأميرة العنود 2017).
- 177) منشورات المعهد الدولي للوقف الإسلامي، وثيقة خاصة حول تسجيل الشركة الوقفية بماليزيا، 1437هـ/2016م.
- 178) مهاتير محمد، طبيب في رئاسة الوزراء، ترجمة أمين الأيوبي، (بيروت، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط 1، 2014م).
- 179) مؤسسة قارفيلد وستون، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016).
- 180) الموسوعة العالمية للعلوم الاجتماعية [en.wikipedia.org/wiki/University_of_Oxford#Founding].
- 181) الموسوعة الفقهية، (الكويت: مطبعة الموسوعة الفقهية، ط 1، 2012).
- 182) موسى نفاع، أثر المشاريع الصغيرة والمتوسطة في التنمية المستدامة، (الأردن، جامعة البلقاء التطبيقية، رسالة الماجستير، 2013م).
- 183) موقع إسلام أون لاين [islamonline.net]، بتاريخ 7 يوليو 2022.
- 184) موقع الأكاديمية العالمية للبحوث الشرعية والمالية الإسلامية [www.isra.my].
- 185) موقع الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا [www.iiu.edu.my].
- 186) موقع الجامعة العالمية للمالية الإسلامية [www.inceif.org].
- 187) موقع الدعم والمنح في الجامعة: [utm.my/office-dvcdev/amd-2].
- 188) موقع الكنيسة [www.churchofengland.org].
- 189) موقع المديرية العامة للأوقاف في أنقرة، [www.vgm.gov.tr]، تاريخ الدخول 30 مارس 2021.
- 190) موقع المعهد العالمي للفكر الإسلامي، واشنطن [www.iiit.org].
- 191) موقع الموسوعة عن ماليزيا [wikipedia.org].
- 192) موقع الندوة العالمية للشباب الإسلامي [www.wamy.org].
- 193) موقع بنك CIMB، [www.cimb.com].

- 194) موقع بنك معاملات الماليزي، [www.muamalat.com.my].
- 195) موقع صندوق استثمارات جامعة أكسفورد، [ouem.co.uk].
- 196) موقع صندوق الحج الماليزي، [www.tabunghaji.gov.my].
- 197) موقع مركز الأبحاث الوقفية [www.iium.edu.my/centre/international-centre-for-waqf-research-icwr].
- 198) موقع وقف النور الصحي [www.wancorp.com.my].
- 199) ناصر الميمان، النوازل الوقفية، (الدمام، دار ابن الجوزي، ط 1، 1430هـ).
- 200) ناصر عنيق، حماية الأوقاف في الفقه الإسلامي، (الرياض، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ط 1، 2018).
- 201) نتائج استبيان دراسة في العمليات الرئيسية، (المعهد الدولي للوقف الإسلامي، الدراسة غير منشورة، فبراير 2021).
- 202) ندوة التجارب الوقفية في المغرب العربي، (الرباط، وزارة الأوقاف المغربية، 2001).
- 203) نزهان سهو، الأزمة المالية العالمية الراهنة، المفهوم، الأسباب، التداعيات، (بغداد، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، 2010)، نقلا عن الموقع [www.iasj.net].
- 204) نظام الشركات غير الربحية رقم (73) لسنة 2010، كما ورد ضمن الجريدة الرسمية للمملكة الأردنية الهاشمية، الثلاثاء 8 محرم سنة 1432 هـ الموافق 14 كانون اول سنة 2010 م، رقم العدد (5071)، دائرة مراقبة الشركات، نقلا عن الموقع [ccd.gov.jo].
- 205) نظام الهيئة العامة للأوقاف، الرياض، مجلس الوزراء، بتاريخ 1437/2/26هـ، تاريخ الدخول 30 مارس 2021.
- 206) نموذج للوقف والبلوك تشين، انظر مؤسسة فينتيرا على شبكة المعلومات [Finterra.org].
- 207) نور مهادي، التجربة الماليزية في وقف النقود، (جامعة اليرموك، رسالة دكتوراه، 2017).
- 208) النووي، المجموع شرح المذهب، (دمشق، دار الفكر، ط.ت).
- 209) النووي 676هـ، روضة الطالبين، تحقيق: عادل عبد الموجود وعلي معوض، (دار عالم الكتب، 2003).
- 210) هلال بن يحيى 245هـ، أحكام الوقف، (الهند، مجلس دائرة المعارف العثمانية، 1355هـ).
- 211) هيئة الأوراق المالية، المملكة الأردنية الهاشمية: تعليمات إفصاح الشركات المصدرة والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق لسنة 2004، نقلا عن موقع الهيئة [www.jsc.gov.jo].
- 212) ورشة الأوقاف وتقنية البلوك تشين، (كوالمبور، مكتب فينتيرا، بتاريخ 24 يوليو 2019).
- 213) الوقف التعاوني في ماليزيا، وقف النور الصحي نموذجا [corporate-waqaf.blogspot.com].
- 214) وقف ويلكوس، (الرياض، تقارير شركة أوقاف الراجحي، أكتوبر 2016).
- 215) الونشييري، المعيار المعرب، إشراف: محمد حجي، (بيروت، دار الغرب الإسلامي، 1981).
- 216) وهبة الزحيلي، الفقه الإسلامي وأدلته، (دمشق، دار الفكر، ط 1، 1984).
- 217) وهبة الزحيلي، الوصايا والوقف في الفقه الإسلامي، (دمشق، دار الفكر، ط 1، 1987).
- 218) ياسر الحوراني، الوقف والعملية الأهلي في المجتمع الإسلامي المعاصر، حالة الأردن، (الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، ط 1، 2001).
- 219) ياسر الشهري، الأنشطة الاتصالية في المؤسسات الخيرية السعودية، (السعودية، المركز الدولي للأبحاث والدراسات، ط 1، 2011).

- 1) Al Shahrani Saad M, The Impact of Organizational Factors on Financial Performance: Building a Theoretical Model, (International Journal of Management Science and Business Administration Volume 2, Issue 7, June 2016, Pages 51-56 URL: dx.doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.27.1005 DOI: 10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.27.1005).
- 2) ANDREW M. DUEHREN AND DAPHNE C. THOMPSON, A Guide to Harvard's Endowment, (See site; www.thecrimson.com, SEPTEMBER 23, 2016).
- 3) Anvar Avlokulov, Return on Assets and Financial Soundness Analysis: Case Study of Grain Industry Companies in Uzbekistan, See (International Journal of Management Science and Business Administration Volume 4, Issue 6, September 2018, Pages 52-56).
- 4) Asharaf Mohd Ramli2 Abdullaah Jalil3, CORPORATE WAQF MODEL AND ITS DISTINCTIVE FEATURES: THE FUTURE OF ISLAMIC PHILANTHROPY1, (Malaysia, Universiti Sains Islam Malaysia, See; (comaif.files.wordpress.com).
- 5) Authers, WAQF in Selected Asian Countries, (Malaysia, International Islamic University, 2019).
- 6) BRANDON J. DIXON, Harvard's Endowment Returns, Explained, (See site; www.thecrimson.com, SEPTEMBER 22, 2017).
- 7) Brandon J. Dixon, Yale Endowment Returns Top Harvard,(See site; www.thecrimson.com, (October 12, 2017).
- 8) College and University Endowments Report 5.3 Percent Average Return in FY19 as Endowment Spending Rises, See: (www.nacubo.org) 1/30/2020.
- 9) Diana S. Newman, Nonprofit Essentials, Endowment Building, (New Jersey, John Wiley & Sons 2004).
- 10) Dictionary of Cambridge, www.dictionary.cambridge.org.
- 11) Douglas J. Cumming Gaël Leboeuf Armin Schwiendbacher, Crowdfunding Models: Keep-it-All vs. All-or-Nothing, January 2014, See: www.researchgate.net
- 12) EMILY DELBRIDGE, Raise the money you need in no time, 21 November, 2019, See: www.thebalancesmb.com
- 13) Emma McGowan, Types of Crowdfunding: Donation, Rewards, and Equity-Based, April 25th, 2018, www.startups.com
- 14) Filippo Stefanini, Investment Strategies of Hedge Funds, (New Jersey, John Wiley & Sons 2006).
- 15) Gerhard Schroeck, Risk Management and Value Creation in Financial Institutions, (New Jersey, John Wiley & Sons 2002).
- 16) Giving USA 2017, See; www.cftompkins.org/wp-content/uploads/2018/04/Giving-USA-Annual-Report-on-Philanthropy-2017.pdf
- 17) Harvard Financial Report 2016, See, www.hmc.harvard.edu/docs/Final_Annual_Report_2016.pdf.
- 18) Harvard Financial Report 2018, See; finance.harvard.edu/files/fad/files/harvard_annual_report_2018_final.pdf
- 19) Harvard Financial Report 2019, See site (www.harvard.edu).
- 20) Henry Hansmann, Why Do Universities Have Endowments?, (Yale University, Yale Law School, 1990).
- 21) How crowdfunding works, wrote in Dec 03, 2018, See: www.economicstimes.indiatimes.com
- 22) International Monetary Fund, Financial Soundness Indicators : Compilation Guide, (April 4, 2006, See; www.imf.org/external/pubs/ft/fsi/guide/2006/pdf/fsiFT.pdf).
- 23) Ivan Ivanitskiy, You Do Not Need Blockchain: Eight Popular Use Cases And Why They Do Not Work, Feb 22, 2019, see (www.blog.smartdec.net).
- 24) Janeth N. Isanzua, Impact of Intellectual Capital on Financial Performance of Banks in Tanzania, (Journal of International Business Research and Marketing, Volume 1, Issue 1, November 2015, Pages 16-23).
- 25) JOSEPH KIM-KEUNG HO, Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis, (See: citeseerx.ist.psu.edu).
- 26) Joshua Humphreys, Educational Endowments & the Financial Crisis, Social Costs & Systemic Risks in the Shadow Banking System, (USA, Center for Social Philanthropy, 2010).

- 27) Kate Murtagh, Investing for the Long-Term, (www.hmc.harvard.edu/investment-management/sustainable_investment.html).
- 28) Kendall Almerico, Crowdfunding Can Be Really Effective, June 17, 2014, See: (www.entrepreneur.com).
- 29) Law of Nonprofit Organizations, fall 2005. See site (www.law.nyu.edu).
- 30) Lawrence E and Others, Foundation and Endowment Investing: Philosophies and Strategies of Top Investors and Institutions, (New Jersey, John Wiley & Sons 2008),
- 31) LAWS OF MALAYSIA, ACT 125, COMPANIES ACT 1965 (REVISED - 1973), Incorporating latest amendment, Act A1299 /2007, See: (www.ssm.com.my).
- 32) Marco Iansiti & Karim R. Lakhani, The Truth About Blockchain, (Harvard Business Review, January, 2017 Issue, www.hbr.org).
- 33) Martin J Whitman Fernando Diz, Distress Investing Principles and Technique, (New Jersey, John Wiley & Sons 2009).
- 34) Martin L. Leibowitz , Anthony Bova, The Endowment Model of Investing: Return, Risk, and Diversification, (New Jersey, John Wiley & Sons 2010),
- 35) Matt Nichol, Can crowdfunding help your business grow?, Posted on July 8, 2016, See: www.blog.matthews.com
- 36) Meriem Arif, Is Crowdfunding Investment Allowed in Sharia Law, Posted on October 29, 2019, See www.blog.ethis.co.
- 37) Michael W. Azlen & Ilan Zermati, Investing Like the Harvard and Yale Endowment Funds, (See; site: Downloads/2_investing_11-13-17.pdf).
- 38) Michele D'Aliesi, How Does the Blockchain Work?, Blockchain technology explained in simple words, (Jun 1, 2016, www.onezero.medium.com).
- 39) Mokhtar, Salbiah, (2015), The evaluation framework for WAQF land administration and management in Malaysia, Malaysia, International Islamic University, P38.
- 40) Molly F. and Others, College and University Endowments: Overview and Tax Policy Options, (Congressional Research Service, www.crs.gov, May 4, 2018).
- 41) National Association of College and University Business Officers and TIAA, U.S. and Canadian Institutions Listed by Fiscal Year (FY) 2022, See: www.nacubo.org
- 42) Nikolai Hampton, Understanding the blockchain hype: Why much of it is nothing more than snake oil and spin, (SEP 5, 2016, See: www.computerworld.com).
- 43) Nor Asiah and Others, WAQF in Selected Asian Countries, (Malaysia, International Islamic University, 2019).
- 44) Norma Md Saad, INVOLVEMENT OF CORPORATE ENTITIES IN WAQAF MANAGEMENT: EXPERIENCES OF MALAYSIA AND SINGAPORE, see (www.aessweb.com).
- 45) Pantera Capital, A Crypto Thesis, Open Financial Systems, Jan 8, 2019, (See: www.medium.com).
- 46) Percetakan Nasional Malaysia Berhad, (2015), Laws of the State of Selangor, Enactment 15, WAKAF Enactment 2015, Passed this 17 August.
- 47) Percetakan Nasional Malaysia Berhad, (2015), Laws of the State of Selangor, Enactment 15, WAKAF Enactment 2015, Passed this 17 August.
- 48) Preethi Kasireddy, Fundamental challenges with public blockchains, Dec 10, 2017, www.englishblog.com
- 49) Rashain Nerdynaut, The PESTLE Analysis, (Nerdynaut, Edition 1, 2017).
- 50) Redistribution of university endowment funds should not be 'too draconian': Ong Ye Kung, by (www.channelnewsasia.com) on 03 Sep 2019.
- 51) Report of the Committee on Accounting Practice of Not-for-Profit Organizations, The Accounting Review, Vol. 46, Committee Reports: Supplement to Volume XLVI of The Accounting Review (1971), pp. 81-163, Published by: American Accounting Association, See (www.jstor.org).
- 52) Rick Seltzer, Endowment Returns Solid in 2019, January 30, 2020, see (www.insidehighered.com).
- 53) Rosnani Hashim, Educational Dualism in Malaysia, Implications for Theory and Practice, (Malaysia, Academic Art Services, Second Edition, 2004).
- 54) Russell Schutt, Organization in a Changing Environment, Unionization of Welfare Employees, (USA, University of New York Press, 1986).

- 55)Sanjay Meena, Financial Analysis- Ratio Analysis, (sanjaymeena.io/investing/investment_notes_financial_analysis_ratio_analysis).
- 56)Satoshi Nakamoto, Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, October 31, 2008, See; www.nakamotoinstitute.org
- 57)Shanta Acharya and Elroy Dimson, Endowment Asset Management Investment Strategies in Oxford and Cambridge, (New York, Oxford University Press, 2007).
- 58)Steffen Bauer, A World Environment Organization, (See: books.google.jo).
- 59)Ted Trzyna, World Directory of Environmental Organizations, (USA, International Center for the Environment and Public Policy, Sixth Edition, 2001).
- 60)Tim Smith, Crowdfunding, Updated Jun 26, 2019, see www.investopedia.com.
- 61)University of Oxford, Financial Statements 2017-2018, (See; www.ox.ac.uk).
- 62)William N and Others, Educational Endowments in Crises, (USA, The Journal of Portfolio Management, Columbia University, 2010).
- 63)Yen Yee Chong, Investment Risk Management, (New Jersey, John Wiley & Sons 2004).
- 64)Yi Zhang, An Empirical Study into the field of crowdfunding, (Lund University, Master Thesis, 2012, pdfs.semanticscholar.org).
- 65)Zubaidah, Sharifah, (2013), The Legal Framework of WAQF In Malaysia, Seminar on Waqaf organised by Yayasan Kajian dan Pembangunan DPMM (YKPD) and International Islamic University Malaysia IIUM, Kuala Lumpur.

ثالثاً المقابلات الشخصية

- (1) إسماعيل الجريوي، مستشار قانوني في مركز استثمار المستقبل بتاريخ 27 ديسمبر 2020.
- (2) حميد رشيد، مؤسس فنثيرا، وخبير تقنية معلومات، ماليزيا، بتاريخ 14 يناير 2020.
- (3) عبد الحميد أبو سليمان، الرياض، المملكة العربية السعودية، بتاريخ 15 مارس 2016م.
- (4) مجيدة الزياتي، عضو المجلس الأعلى لمراقبة مالية الأوقاف، بتاريخ 20 ديسمبر 2020.
- (5) محمد فردوس، الجامعة العلوم الإسلامية، USIM، بتاريخ 27 ديسمبر 2020.
- (6) منى أبو سليمان، بتاريخ 6 يوليو 2022.

الريادة تقديم شيء جديد مبتكر، قادر على الاستمرار والتطور، وهو لفظ يتمشى مع كل المجالات، إلا أنه في المجال الإداري، - وخصوصا إدارة الأعمال والمشاريع - هو الأبرز والأظهر، من خلال التفكير في طبيعة العمل الإداري، ثم التفكير في منهجية وأسلوب التفكير ذاته، ثم إجمالاً في تطوير الآلية، ومكائن التفكير التي تنتج هذا العمل الإداري، بمعنى بالإطار الشرعي والقانوني والمالي والاستثماري والإداري لنظام الوقف، إذ أردنا أن نفهم ما معنى الريادة الوقفية.

ففي قطاع الأوقاف قد تتحقق الريادة في المبادرات أو المشاريع أو الصيغ المالية أو تحقيق موارد جديدة أو أصول جديدة مبتكرة، وهذا يعني توفر بيئة تنافسية بين مؤسسات الأوقاف لغرض تشكيل تنمية اقتصادية واجتماعية رائدة في المجتمع أو الدولة، وهذا لن يتحقق ما لم تتصف مؤسسة الوقف بالريادة الحقيقية. وهذا ما يكشف عن هذا السفر من خلال أبوابه الرئيسية، الشراكات والتحالفات المؤسسية في عمل الأوقاف المؤسسي، والتمويل والاستدامة المالية للمؤسسة الوقفية، ودور تقنيات التمويل في تطوير الكفاءة الاستثمارية للمؤسسة الوقفية.

