ركائز حوكمة الوقف
و أثرها على جودة الاستثمارات الوقفية

بثينة عبد الله عبد الغني ناصر آل عبد الغني

رئيس مؤسسة
عبدالله عبد الغني للتواصل الحضاري
دولة قطر

الملخص

حتى يستطيع القطاع الوقفي أداء دوره فلا بدّ من توافر متطلبات ونظم أساسية مساندة لإدارته، وفي هذا الصدد تبرز إشكالية البحث وذلك بالتطرق لركائز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية لضبط أنشطتها وممارستها حتى يتحقق حسن استخدام الأموال الموقوفة واستدامتها بصورة تناسب متطلبات الواقع. بناء على ما تقدم، فقد هدف هذا البحث إلى دراسة ركائز حوكمة الوقف كمدخل لتطوير المؤسسات الوقفية، وإلقاء الضوء على ركائز حوكمة الوقف ودورها في توفير بيئة آمنة للاستثمار، ومحاولة التعرف على أثر تطبيق ركائز حوكمة الوقف المتمثلة في (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة، إدارة المخاطر) على جودة الاستثمارات الوقفية. كذلك تتضح أهمية البحث في مساعدته على تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات الوقفية، وتوضيح إمكانية مساهمة ركائز حوكمة الوقف في تطوير الاستثمار في الأملاك الوقفية.

ومن نتائجه:

- *تعد مراعاة آليات الحوكمة وفق خصوصية المؤسسة الوقفية من أهم مداخل تطوير الوقف واستدامته.*
- *يعد الالتزام بتطبيق ركائز الحوكمة أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ القرارات الاستثمارية.*
- *يعد السلوك الأخلاقي وإدارة المخاطر والرقابة والمساءلة أهم ركائز حوكمة الوقف والتي تعمل على ترشيد القرار الاستثماري.*
- *هناك تأثير لتطبيق ركائز حوكمة المؤسسية كالسلوك الأخلاقي وإدارة المخاطر والرقابة والمساءلة وجذب أكبر قدر ممكن من المانحين والمساهمين والتوسع في صيغ الاستثمار الوقفي.*

التوصيات:

- *العمل على زيادة مستوى الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر في التقارير الصادرة عن المؤسسة الوقفية.*
- *ضرورة تفعيل ركائز حوكمة الوقف في المؤسسات الوقفية، وربط هذه الركائز بقانون الاستثمار.*
- *ضرورة قيام المؤسسات الوقفية على رفع مستوى الحوكمة لتعكس الدور الاقتصادي الحقيقي لها.*

الكلمات المفتاحية: *الحوكمة؛ الوقف؛ الاستثمار.*

المقدمة

تنامى الاهتمام بمفهوم الحوكمة خلال السنوات الأخيرة؛ إمّا على المستوي الكلي والإقليمي أو المحلي (الإدارة العمومية)، وإمّا على المستوى الجزئي (إدارة المنشآت)، وقد انبثقت عن ذلك عدة آليات وتدابير داعمة لنظام الحوكمة، كما اقترحت في ذلك عدة مؤشرات لقياس الحوكمة الجيدة في المؤسسات، ويقترن هذا المدلول في المؤسسات بخصائص الاستقلالية واللامركزية والمحلية والشفافية والرقابة، وهي مضامين أساسية في البناء المؤسسي للقطاع الوقفي، ويأتي بحثنا هذا ضمن هذا الإطار؛ ليثري جانبًا من جوانب اقتصاديات الوقف (مومني، 2018).

* تم استلام البحث في نوفمبر 2021، وقبل للنشر في فبراير 2022، وتم نشره في سبتمبر 2022.
(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2022.107333.1180

ولقد زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وآلياتها في العديد من الاقتصادات المتقدمة والناشئة، وأصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة على المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية كافة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية والحوكمة ببعض من المؤسسات المالية العالمية، وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة التي أثرت سلبًا في كل من ارتبط بالتعامل معها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

منذ ذلك الحين بات مفهوم الحوكمة يُعد من أهم المفاهيم الحديثة نسبيًا والتي زادت أهميتها في القطاعين العام والخاص؛ لما لهذا المفهوم من أهمية كبرى في إدارة الشركات وحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق مبدأ المساءلة عند حدوث الأخطاء.

ومع زيادة التطورات الاقتصادية والتقنية في العقود الأخيرة، فقد أصبح من المهم توافر آليات رقابة تسمح بتوفير القدر الكافي من المعلومات الملائمة لترشيد الاختيار بين البدائل الاستثمارية وبما يناسب طبيعة العمل الوقفي، استنادًا إلى ركائز حوكمة الوقف والتي تتمثل في الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر والسلوك الأخلاقي.

كما شهدت الآونة الأخيرة توجهًا جادًا لتفعيل دور الوقف في المجتمعات الإسلامية، وفي إطار ذلك التوجه تحتاج مؤسسة الوقف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها الإطار الصحيح لتطوير أداء مؤسسة الوقف في ربوع وطننا العربي وعالمنا الإسلامي، خاصة مع ما تشهده الأعمال الوقفية من تطور واكتسابها طابعا مؤسساتيًا، بعيدًا كل البعد عن العفوية والارتجالية.

كما تعد الحوكمة من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعين المؤسسات الوقفية على الاستدامة وتحقيق أهدافها، حيث يقوم نموذج عمل المؤسسة الوقفية على أساس العلاقة الوطيدة، والثقة المتبادلة بين الواقفين والمتأثرين بتصرفات المؤسسة الوقفية والموقوف عليهم من جهة، وبين مجلس النظارة والإدارة التنفيذية من جهة أخري، ومن الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة والإتقان - وهي أساس قواعد الحوكمة - في ممارسات مؤسسة الوقف وجميع نشاطاتها، كما تهدف المؤسسات الوقفية إلى الاستدامة، وهذا يتطلب وجود ضوابط للتصرفات ومنعًا للتعدي أو التفريط وتجنبًا لتعارض المصالح وغيرها من الإجراءات التي تحرص الحوكمة على وجودها (فرحان، 2020).

وبالنظر إلى ناحية إدارة الوقف نجد أن هناك عددًا من المجموعات الموجودة أصلا والمؤثرة فعلًا في المشاريع الوقفية الاستثمارية حيث نجد مجموعات مثل المشروع الوقفي (الموقوف) والشخص المتبرع (الواقف) والمستفيدين (الموقوف عليهم) والجهة المنظمة للوقف والإدارة التنفيذية للمشروع الوقفي إلى آخره. الأمر الذي يستوجب ضرورة توظيف ركائز الحوكمة في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية الاستثمارية لتحقق الأهداف المناطة بها، وترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي (الحوكمة الإدارية) وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بمؤسسة الوقف.

أيضاً تزايدت مطالبات المُحاسبة والحوكمة على الوقف الإسلامي، بما يكفل الشفافية والإفصاح والمساءلة وتحديد المسؤولية، والتأكد من تقيد إدارة الوقف بالأحكام الشرعية، والقوانين والنظم المعمول بها، ومعايير السلوك والأخلاق الإسلامية والضوابط الخاصة بالوقف كافة، بما يُسهم في حفظ الوقف وأصوله وممتلكاته، وحقوق الموقوف عليهم، ويبث الثقة في الوقف، ويخلق صورة إيجابية عنه لدي المجتمع، ويُسهم في حماية الوقف من المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة.

ومما لا شك فيه أنَّ الانحراف الذي طال عناصر الإدارة التنفيذية للوقف من إهمال وفساد وتلاعب بالحسابات قد ألزم المصلحين بحث سبل للعلاج، فكان من ذلك أن تجلّي مفهوم الإدارة الرّشيدة (الحوكمة) كحل فاعل لذلك، من جانب آخر نرى أن مسألة استثمار المال الوقفي تحظى منذ أواخر القرن الماضي إلى يومنا هذا باهتمام بالغ لدى الجهات القائمة على شؤون الأوقاف في العالم الإسلامي، حيث تم عقد عدد من اللقاءات العلمية المتنوعة سواء على صعيد المؤتمرات، أو الحلقات الدراسية، أو الندوات، أو الورش التدريبية والمسابقات وغيرها للتصدي لدراسة هذه المسألة من مختلف جوانبها.

كل ذلك جاء تحت تأثير موجات من الاتهام لنظام الوقف كونه لا يساهم في النمو الاقتصادي في المجتمع لعدد من الأسباب أهمها: قصور الرقابة والشفافية والإفصاح والأخذ بركائز حوكمة الوقف. وبالرغم مما تشير إليه الخارطة الوقفية في مختلف بلدان العالم الإسلامي من جهود في الوعاء الوقفي، وبطء في العملية الاستثمارية، وتدني معدلات الكفاءة الاقتصادية، إلا أن هذه المظاهر وغيرها مما يتصل باستثمار المال الوقفي ما هي إلا انعكاس لواقع العلاقة التي توجد بين تطبيق ركائز حوكمة الوقف وجودة الاستثمارات الوقفية.

الأمر الذي يستوجب ضرورة توظيف ركائز حوكمة الوقف في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية الاستثمارية لتحقيق الأهداف المناطة بها، وترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي، وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بمؤسسات الوقف.

ومن هنا جاءت هذه المهمة البحثية كمحاولة لمعرفة مدى تطبيق ركائز حوكمة الوقف والمتمثلة في السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر ودراسة أثر هذه الركائز على جودة الاستثمارية الوقفية.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

أولاً - الإطار المفاهيمي للحوكمة

التعريف بالحوكمة من حيث المصطلح والمفهوم

1- مفهوم الحوكمة:

لفظ الحوكمة هو الترجمة للأصل الإنجليزي Governance ويُطلق اصطلاح Corporate Governance على حوكمة الشركات، وقد وردت ترجمته بمصطلحات مُختلفة مثل: الإدارة الرشيدة أو الخادمة، الحكم المؤسساتي للشركات، أسلوب ممارسة السلطة في الشركات. وقد عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنَّها: "النظام الذي يُوجه ويضبط أعمال الشركة والذي يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل :مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها وأُسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".

كما يمكن تعريفها بأنها: الأسلوب الذي توجه به المؤسسات نحو غايتها، وهي تركز على أساليب ونشاطات الإدارة، وأيضاً هي: الهياكل والعمليات التي تضعها المؤسسة بغرض إدارة أنشطتها بأسلوب فعال واقتصادي، بغرض تحقيق أرباح، مع كون المؤسسة نافعة لجميع المتأثرين بها (WeiL, 7002).

تعريف «بارز»: يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى: آليات الترتيب المؤسسية والسلوكية التي تحكم العلاقات بين قادة المؤسسة (المنظمة بمعنى أوسع) من جهة، والأطراف ذوي المصلحة (الذين لديهم «الحقوق الشرعية» على الشركة) من جهة أخرى.[1]

كما تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنها: «ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء (هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية، 2015).

ومن خلال التعريفات السابقة تتضح عدة معان أساسية للحوكمة أهمها:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- وجوب أن تدار الشركات لصالح المساهمين والمستثمرين.
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين ومنظم يتضمن توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركة في إدارة الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.
- مجموعة من المفاهيم والأهداف والإدارة والرقابة، والتي تتضمن حوافز مناسبة لمجلس الإدارة والإدارة العليا لتتبع الأهداف التي وضعت من أجل إنماء المؤسسة وتطورها وتحقيق المتابعة الفعالة والمستمرة والإشراف على الاستخدام الأمثل لمواردها بكفاءة ونزاهة عالية.

(1) La Gouvernance de L'entreprise, Roland Pérez, Paris: La Découverte, 2003; p؛ 22

2- **الحوكمة من منظور إسلامي**

تنطوي الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تمَّ اعتمادها دوليًا لترسيخ قواعد الحوكمة؛ للمحافظة على حقوق الأطراف المختلفة في العمل، وحقوق أصحاب المصالح، وضمان وجود الإفصاح والشفافية، وكل هذه المبادئ قامت عليها أصول ومقاصد الشريعة الإسلامية، ويُمكن توضيحها بالوجوه الآتية: (الحوراني، 2016) **العدل:** وهو الاعتدال والاستقامة. **الشفافية:** وتعني النزاهة والموضوعية في تناقل المعلومات بشكل واضح وصريح ودقيق. **المسؤولية:** وتعني وجود جهاز إداري يتحمل مسؤولياته، ويُحاسب على قراراته. **المساءلة:** وتتعلق بتقييم أنشطة المنشأة، وبالتالي محاسبة الفرد، إمَّا بالثواب على الأداء الحسن، أو العقاب خصوصًا في حالات التعدي والتقصير.

خصائص وأهداف الحوكمة

1- **خصائص الحوكمة:**

- **الانضباط:** الالتزام بالقوانين واتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وتضمن الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة والإفصاح السليم وفي الوقت المناسب.
- **الاستقلالية:** أي استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة وعدم وجود ضغوطات غير لازمة للعمل.
- **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة.
- **الاستقلالية:** وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح (شيماء، 2016).

2- **أهداف قواعد الحوكمة:**

تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إداريًا أو ماليًا أو محاسبيًا، وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي:

- التأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة (قباجة، 2003).
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنمو بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق الذي ينعكس على تحقيق الكفاءة والتنمية (شوقي، 2004).
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الشركة للإفلاس.
- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ودعم القدرة التنافسية.
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.
- خفض تكلفة رأس المال للشركة وضمان استمراريتها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد الإداري والمالي اللذين يقفان عثرة في طريق التنمية.
- تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة ورفع درجة الوعي عند المستثمرين؛ فتتمكن الشركة من الصمود أمام المنافسة القوية.[1]

(1) مركز المشروعات الدولية، www.Cipe-arabia.org

الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية:

مع تنامي وزيادة الوعي بالتنمية المستدامة، وفي ظل التحديات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لا يمكن التوقف عند الحوكمة الجيدة، وإنما يجب تجاوزها إلى الحوكمة الشاملة التي تأخذ في الاعتبار التوليفة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصفة عامة كما هو موضح:

- **البعد الرقابي:** تساعد الحوكمة على تفعيل الدور الإشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحملة الأسهم، وزيادة مساهمته في تحسين درجة الشفافية والإفصاح من خلال ما تمارسه هذه الجمعيات من ضغوط على مجلس الإدارة الخاصة بالشركات من أجل تحسين الأنشطة والمهام، وذلك لإيجاد قدر ملائم من الطمأنينة والثقة للمستثمرين ولحملة الأسهم وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم والعمل على الحفاظ على حقوقهم هذا بالنسبة للبُعد الرقابي على مستوى البيئة الداخلية المتمثل في تدعيم وتفعيل الرقابة، أما بالنسبة للبُعد الرقابي على مستوى البيئة الخارجية فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة.
- **البعد الأخلاقي**: يترتب على غياب البعد الأخلاقي تفشي التزوير والاختلاس والتلاعب في الحسابات والقوائم المالية، ويُعد هذا من أهم الأسباب وراء الأزمات التي أدت إلى انهيار كبرى الشركات وخروجها من السوق الاقتصادي، فالحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء؛ لأن افتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال يؤدي إلى تفشي أشكال الفساد المالي والإداري، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم نظرًا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخلها.
- **البُعد الاستراتيجي**: يتمثل البُعد الاستراتيجي للحوكمة في أنه أداة للتأكد من أن المستويات الإدارية التنفيذية تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا، بمعنى التأكد من تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل والتأكد مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، كما يشمل هذا البُعد التحديد الرسمي للأهداف وقياس الأداء والتغذية العكسية، كذلك يهدف البعد الاستراتيجي أو الرقابة الاستراتيجية إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بأداء الشركة عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير التي تم وضعها مسبقا والأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات إن وجدت.
- **البُعد الاقتصادي أو الاستثماري:** يتمثل هذا البُعد في إدارة المخاطر وتعظيم قيمة أسهم الشركة وأرباحها والقدرة على استمرارها في الأجل الطويل، ويتأتى ذلك عن طريق توفير نظام للمعلومات المالية وغير المالية والتي تساعد الشركات في الحصول على التمويل، أيضاً يتضمن هذا البُعد السياسات الاقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في سوق الأعمال.
- **البُعد الاجتماعي والقانوني**: يشير هذا البُعد إلى طبيعة العلاقات التي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية أخري. وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية، أيضاً يتمثل في تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات وتوزيعها على الهيكل التنظيمي، كذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية وتفويض السلطات والتحكم في قيم المنظمة عن طريق نشر ثقافة سلوكية وأخلاقية والالتزام بقواعد السلوك المهني.
- **البُعد البيئي :** يتمثل البُعد الاجتماعي والقانوني في العمل على حماية البيئة المحيطة من الأضرار الناجمة عن إنتاج سلع وخدمات ضارة بهذه البيئة.

مؤشرات الحوكمة العالمية

- **مؤشرات السيطرة على الفساد:** بدون شك السيطرة على الفساد تدعم النمو الاقتصادي وتوفر مناخا جاذبا للاستثمار، وتعد محاربة الفساد أحد الأهداف الرئيسة لتطبيق مبدأ الحوكمة مقارنة بالأسلوب التقليدي في الإدارة، ومؤشر يقيس مدي قدرة السلطة العامة في القضاء على المكاسب الشخصية الكبيرة والصغيرة، أي أن مؤشر السيطرة على الفساد يقيس إلى أي مدي يمكن السيطرة على الفساد في بلد ما، وهذا يشمل كل أنواع الفساد (الفساد السياسي والاقتصادي والإداري) ومؤشر لنجاح أداء مراقبة الحكومة هذه العوامل بمجملها أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات كجسم أو إطار وقائي يحمي سوق الاستثمار.

- **مؤشر فعالية الحكومة:** يُعد مؤشر فعالية الحوكمة أحد أهم مؤشرات الحوكمة، ويقيس مدى جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمات المدنية، ودرجة استقلالية عمل الحكومة عن الضغوط السياسية، وتعبر عن مدى مصداقية التزام الحكومة بهذه الأنظمة.
- **مؤشر الاستقرار السياسي:** أثبتت الدراسات والتجارب الدولية وجود علاقة قوية بين الاستقرار السياسي وبين التنمية الاقتصادية وتوفير مناخ جاذب للاستثمار، فكلما كانت الدولة مستقرة سياسيًا، دعم ذلك فعالية وكفاءة السلطة التشريعية التنفيذية، لذلك فإن مؤشر الاستقرار السياسي يقيس احتمال زعزعة استقرار الحكومة ووجود عنف أو إرهاب.
- **مؤشر جودة التشريعات وتطبيقها:** يقيس مؤشر جودة التشريعات مدي قدرة الحكومة على خلق بيئة استثمارية جاذبة للمستثمرين من الداخل والخارج، أيضًا يقيس هذا المؤشر العلاقة بين الأطراف المساهمة في عملية الحوكمة مثل الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية والمواطنين ويقيس أيضًا جودة القوانين التي تنظم حياة الناس.
- **مؤشر سيادة القانون:** مبدأ سيادة القانون له أهمية تتعدي تأثيرها على الأفراد لتشمل المجتمع وقطاع الأعمال، لذلك فإن ارتفاع مؤشر سيادة القانون لأي بلد يساعد في خلق ثقة بين الجهات التنفيذية الحكومية من جهة وبين القطاع الخاص والأفراد من جهة أخري، وهذه الثقة تساعد على دعم الاستثمار وخلق بيئة استثمارية جاذبة، أيضًا سيادة القانون تساعد على الإبداع والابتكار كنتيجة لحماية حقوق الملكية الفكرية، لذلك فمؤشر سيادة القانون عنصر مهم من عناصر الحوكمة الرشيدة.
- **مؤشر المشاركة والمساءلة:** يقيس مؤشر المشاركة والمساءلة مدي قدرة المواطنين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات بالإضافة إلى قياس مستوى حرية التعبير والإعلام، ومدي قدرة المواطنين على محاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم وأنه لا أحد فوق المساءلة كل هذا يدعم حقوق الإنسان ويؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويساعد بشكل كبير على تقليل حجم الفساد نتيجة للرقابة المجتمعية من الأفراد والمنظمات غير الحكومية على أداء المسؤولين الحكوميين، لذلك يعد مؤشر قياس المشاركة والمساءلة عنصرا مهما من عناصر الحكومة الرشيدة (مصطفي، 2017).

ثانيًا - حوكمة المؤسسات الوقفيَّة

من خلال بيان مفهوم الحوكمة وإدراك أهم أبعادها، ومن خلال الاطلاع على أبعاد الأوقاف، فإن هناك بعض التعريفات لمفهوم حوكمة الأوقاف، ومن تلك التعريفات:

- النظام الذي يتم من خلاله التوجيه والرقابة لضمان تحقيق رؤية الرسالة وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والالتزامات والعلاقات مع كافة الأطراف المعنية. (دليل الحوكمة المؤسسية للمؤسسات الوقفية الخيرية الخاصة، 2019).
- النظم واللوائح التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية، والتي تؤثر في أداء مؤسسة الوقف وطرق اتخاذ القرار.
- الهياكل والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها التحكم في مؤسسة الوقف وتوجيهها (العمر، 2014).
- نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع (صلاحيات، 2018)

من هنا يمكن القول بأن الحوكمة في المؤسسات الوقفية هي النظام الذي يتم من خلاله التوجيه والرقابة لضمان تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والالتزامات والعلاقات مع الأطراف المعنية كافة.

لذا نخلص بأن المفهوم الموسع لحوكمة الوقف يتمثل في: ترتيب موارد الوقف ترتيبًا شغالاً أو عمليًا؛ ولا يضمن ذلك إلا تنظيم مؤسسي فعال. وعليه فحوكمة الوقف يتوقف معناها على ما يأتي: ضبط ملكية الوقف وآلية انتقالها وفق إطار شرعي قانوني، ضبط التنظيم الهيكلي لمؤسسة الوقف (الإطار المؤسسي للوقف)، ضبط نشاط الوقف، وضبط توزيع إيرادات الوقف حسب معايير الحوكمة.

أهداف حوكمة المؤسسة الوقفية: جاءت الحوكمة لتحقيق مجموعة من الأهداف للمؤسسة الوقفية تتمثل فيما يأتي:

- تحسين قدرة مؤسسة الوقف وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء مؤسسة الوقف وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تعظيم أرباح المؤسسة، وزيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتقبين في مؤسسة الوقف.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.

أيضاً يُقصد بحوكمة المؤسسات الوقفيَّة إجراءات الشفافية والمُحاسبة داخل مؤسسات إدارة الوقف على المستوى الفردي. ويقصد بها أيضًا مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، ويُمكن من خلالها متابعة ومراقبة أداء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وكفاءة استخدامها الأمثل لمواردها بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية (العمر؛ المعود، 2016).

العوامل الداعية لتطبيق الحوكمة في مؤسسات الأوقاف

- كثرة الانتقادات الموجهة إلى مؤسسة الوقف، والشكاوى المرفوعة ضدها، وتصرفاتها المخالفة لشروط الواقفين، ومن ذلك عدم المحافظة على شروط الواقفين، حيث جري ضم الممتلكات الوقفية إلى بعضها البعض، وجعلها وعاءً واحدًا دون تفرقة أو تحديد لدور كل وقف وشروطه.
- أهمية التوازن في تحقيق مصالح المتأثرين بمؤسسة الوقف، وخاصة الموقوف عليهم، بحيث تتم العدالة في توزيع أنصبتهم، مما يتطلب وضع قواعد للحوكمة؛ لتفادي أية تجاوزات قد تحدث، ولتأكيد الشفافية والعدالة في التصرفات.
- أهمية الاستماع إلى آراء المتأثرين بالوقف وشكاويهم، حيث إن هذه الشكاوى والاقتراحات من المتعاملين والمتأثرين بمؤسسة الوقف هي أفضل قياس لمستويات تقديم الخدمة، والتعرف على مجالات تطوير الخدمة، كما أن من هذه الأسس هو قياس مدى توفر الخدمة وفاعليتها.
- الحاجة إلى تحسين الصورة الذهنية والسمعة لمؤسسة الوقف والتي ترسخت في أذهان عموم الناس - عبر التاريخ - نتيجة لسوء إدارة بعض النظار وفسادهم، وتسلط الدولة على الأوقاف.
- الحاجة إلى القضاء على سوء إدارة مجلس النظارة، حيث إن ذلك جعل من المهم التركيز على قواعد الحوكمة، وذلك لحماية حقوق جميع المتأثرين بالوقف، وسوء إدارة مجلس النظارة لا تؤثر فقط على المستفيدين من مؤسسة الوقف، بل تؤثر أيضًا على الأوضاع المعيشية والإنسانية لجميع المنتفعين، وبالتالي له تأثير على المجتمع ككل، ويؤكد ذلك سوء إدارة النظار والمتولين نظراً لغياب القواعد - للأوقاف التي تحت مسؤوليتهم المنظمة، وغياب الرقابة على أداء النظار (أبو زهرة، 1971).
- ضعف محاسبة النظار على تصرفاتهم؛ لأن الذي يحلل كتابات الفقهاء يجد منهم الحرص على محاسبة النظار والتأكيد على قيامهم بالواجب الملقي عليهم في حسن إدارة الوقف.
- رفع كفاءة نشاطات الوقف ودوره التنموي في صرف الريع، من خلال ضمان نجاح المشاريع والأنشطة التي تتبناها مؤسسة الوقف، بحيث لا تقلل من كفاءتها الممارسات الفاسدة أو سوء الإدارة.
- تقليل الفساد وعدم الرشد الناتج عن تعارض المصالح، من خلال وجود قواعد للحوكمة تضمن عدم وجود تعارض مصالح في مجلس النظارة والإدارة التنفيذية بغرض تحقيق مصالح شخصية، حيث يجب النص على أن الناظر أو أقاربه لا يستفيدون ماديًا أو معنويًا من أي قرارات أو تصرفات لمؤسسة الوقف، كما يمكن النص على بنود محددة لا يجوز للناظر ممارستها، مثل أن يشتري أو يستأجر شيئًا من مؤسسة الوقف ولو كان ذلك في المزاد العلني، كما لا يجوز له أن يتعاقد معها، سواء كان هذا التعاقد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- تنمية فاعلية الاستثمار الوقفي، حيث تدل الشكاوى المرفوعة في المحاكم، وكذلك الحوادث التاريخية إلى ضعف الاستثمار من قبل النظار والمتولين، مما أدى إلى تزايد الدعوة إلى إلغاء الوقف الأهلي أو الذري، وأن تقوم الدولة بإدارة الأوقاف الخيرية (غانم، 2003).

أهمية ومبررات حوكمة الوقف

إن حوكمة الوقف ترسي القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المشاريع الوقفية، وتضمن نزاهة المعاملات، وتعزز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة.وتقوم حوكمة الوقف على تحديد العلاقة بين الواقفين والموقوف عليهم، ومجالس الإدارة، والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم، بما يؤدي إلى زيادة قيمة الوقف إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل.وذلك عن طريق تحسين أداء المشاريع الوقفية، وترشيد اتخاذ القرارات فيها.ويتضمن ذلك إعداد حوافز وإجراءات تخدم مصالح الموقوف عليهم، وتحترم في نفس الوقت رغبات الواقفين ومصالح جميع المتعاملين مع المشروع الوقفي (عبد الكريم، 2004).

1- **أهمية حوكمة الوقف**

وتتجسد أهمية حوكمة الوقف فيما يلي:

- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة للمشاريع الوقفية كافة.
- تفادي وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين، أما على الصعيد الاجتماعي فالحوكمة تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

ويشجع إطار حوكمة الوقف على الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والمشاريع الوقفية والمجتمع بشكل عام، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو مؤسسة الوقف ضمن حدوده لتوفير فرص العمل والخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

ويمكن أن يعتمد نظام حوكمة الوقف على مبادئ الحوكمة كما وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي السابق الإشارة إليها، والتي لا تتنافي في مجملها مع المبادئ التي تدعمها الشريعة (OECD) والتنمية الإسلامية والتي تشكل الإطار التنظيمي لعمل البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية، حيث تحقق هذه المبادئ الآتي:

- تعزيز مسؤولية إدارة المشاريع الوقفية عن تنفيذ المعاملات بكفاءة تحقق المتطلبات النظامية والشرعية.
- تعزيز الاستقلالية والموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي.
- تحقيق العدالة بين جميع الأطراف :الإدارة، الواقفون، الموقوف عليهم، ذوو العلاقة (العملاء الموظفون، وجهات التدقيق الخارجي).
- تعزيز الفصل بين السلطات والوظائف المتعارضة لضمان آليات واضحة لتحمل المسؤولية والمساءلة.
- استكمال الإطار المؤسسي الداعم لتطبيق الأهداف الأخرى، ويضم إنشاء المؤسسات وإصدار التشريعات.
- سيادة القانون، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود تشريع حكومي يلزم باستكمال المؤسسات والتشريعات وتطبيقها في واقع الأعمال الوقفية.

إن من أهمية حوكمة الوقف هو دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على تحقيق أهداف الواقفين وتعظيم منفعة الموقوف عليهم. كما أن من المعايير الرئيسة لحوكمة مؤسسة الوقف هو تحقيق فاعلية وكفاءة الأداء بها وحماية أصولها.

وبذلك يرى الباحث أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة، أي أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو ويحقق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، خاصة وأن مفهوم حوكمة مؤسسة الوقف يحمل في مضمونه بُعدين أساسيين هما:

- **الأول**: الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها.
- **الثاني:** الأداء بما يحمله من استغلال للفرص المتاحة للارتقاء بمؤسسة الوقف ككل (أمين، 1980).

2- **أهداف ومز ايا حوكمة مؤسسة الوقف.**

لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا التي تدعمها لما سعت معظم الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها، ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعًا تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن التعبير عنها في النقاط التالية:-

- تحسين قدرة مؤسسة الوقف وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء مؤسسة الوقف وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لمؤسسة الوقف.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تعظيم أرباح مؤسسة الوقف.
- زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتقبين في مؤسسة الوقف.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.

3- **مقومات حوكمة الوقف**

تمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن الحكم بتطبيق حوكمة الوقف، وهي:-

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري لمؤسسة الوقف.
- وجود لجان أساسية تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء المشاريع الوقفية.
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للمشاريع الوقفية.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء المشاريع الوقفية (الأسرج، 2012).

حاجة المؤسسات الوقفيَّة للحوكمة

إنَّ التطور الذي حدث في قطاع الأوقاف جعل من حوكمة وترشيد إدارة الأوقاف حاجة ملحة من خلال وضع القوانين واللوائح التي تُساعد المتولي في تحسين إدارته للأوقاف سواءً كان شخصًا أو مؤسسة)عائض؛ جميل، 2013). فبالنظر إلى وجود عدد من المصالح المتداخلة والمؤثرة فعلا في المشاريع الوقفية تبرز الحاجة الملحة لتوظيف مبادئ وأسس الحوكمة في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية لتُحقق الأهداف المُناطة بها حيث يتم التحكم في مشروع الوقف) الموقوف (من خلال ثلاث جهات مهمة: الواقف)المتبرع أو المتبرعون (والناظر أو مجلس النظار وهو بمثابة مجلس الإدارة في الشركات الحديثة والموقوف عليهم أو المستفيدون. كذلك يوجد مدير أو مسؤول عن المشروع محل الوقف يعينها ويشرف عليها الناظر وذلك بمثابة الإدارة التنفيذية في الشركات الحديثة كما لن نتجاوز وجود العديد من الهيئات والجهات الحكومية والنظامية التي يفترض أن تشرف على مشاريع الأوقاف على وجه العموم، وهذه يتشابه دورها مع دور الهيئات والجهات المنظمة لأعمال الشركات المساهمة (الأسرج، 2012). (كل هذه المجموعات تحتاج ترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل

المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤوليَّة تجاه جميع أصحاب العلاقة بالمشروع (جامعة الملك سعود، 2009).

إنَّ الحاجة إلى وضع قواعد للحوكمة في مؤسسة الوقف باعتبارها أحد مداخل تطوير عملية الوقف في العصر الحديث تنبع من أثره في تعزيز ممارسات مؤسسة الوقف، وتطوير أداء مجلس النظارة فيها (العمر، المعود، 2014)

وتأسيسًا على ما سبق ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهج وأساليب الإدارة المؤسسية المعاصرة باستراتيجيتها ومبادئها ونظمها وأساليبها المتقدمة الحديثة لتساهم في تزويد إدارة ونظارة المؤسسات الوقفية) الخيرية والأهلية (بالأصول الإدارية العلميَّة والعملية المُعاصرة وبالأساليب المتقدمة في التنظيم والإدارة ودعم القرارات وذلك في ضوء الضوابط الشرعية والقوانين الوقفية وحجج الواقفين واللوائح والضوابط الإدارية الفنية. فأهمية حوكمة الوقف تبرز من خلال: معالجة أوجه الخلل في إدارة الأوقاف، وبث الثقة لدي كل من الواقفين والموقوف عليهم، ومد جسور الثقة فيما بينهما، وزيادة قيمة الأموال الوقفية (الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، 2016)

ثالثًا - محددات حوكمة مؤسسة الوقف

المحدّدات الداخلية لحوكمة المؤسسة الوقفية

1- **المحدّدات الداخلية الأساسية لحوكمة المؤسسة الوقفية:**

أ- توفير القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري لمؤسسة الوقف.

ب- وجود لجان تابعة لمجلس الإدارة، خاصة مع الاتجاه نحو النظارة الجماعية لمتابعة المشروعات الوقفية.

ج- وضوح السلطات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي للمشروعات الوقفية.

د- فعالية نظام التقارير، وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.

هـ- تعدد الجهات الرقابية على أداء المشروعات الوقفية (الأسرج، 2012).

2- **المحددات الداخلية المكملة لحوكمة المؤسسة الوقفية:**

أ- **محددات تدريب الجهاز الوظيفي وتأهيله:** يعبر التدريب والتأهيل في ميدان التنمية البشرية العملية التي تهدف إلى تطوير العنصر البشري داخل المؤسسة، بتزويده بالمعارف والمهارات اللازمة، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهه وقناعته من أجل رفع مستوى الكفاءات، ثم توظيفها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ب- **محددات برامج الجودة في المؤسسات الوقفية:** كما أن هناك معايير للجودة والأداء المتميز على مستوى القطاع الحكومي، وكذا القطاع الخاص؛ فإن هناك معايير للجودة خاصة بالقطاع الوقفي، حتي وإن اختلفت التعريفات الواردة على إدارة الجودة لكنها تتفق في أنها «شكل تعاوني في أداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين؛ بهدف التحسين المستمر في الإنتاجية، وذلك من خلال فرق العمل».

ومن هنا فإن الشروع في تطبيق برامج الجودة الشاملة على المؤسسة الوقفية سوف يساهم في:

- رفع الفاعلية والمرونة والقدرة التنافسية للمؤسسة الوقفية في كل أقسامها ومستوياتها.
- إحداث تغيير كامل في الخدمات والمنافع المقدمة؛ من شأنه رفع الكفاءة بشكل عام في المؤسسة الوقفية. (الصلاحيات، د.ت).

ويتوقف نجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة في المؤسسة الوقفية على بعض المحددات منها:

- تحفيز جميع العاملين للاشتراك في التطوير ورفع الكفاءة.
- تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق الجودة الشاملة، بما في ذلك مراعاة الثقافات الجديدة.
- الترويج والتسويق لبرنامج الجودة، حتى تتم الاستجابة لها بشكل واسع في المؤسسة الوقفية.
- تدريب المشاركين بأساليب وأدوات وبرامج تتعلق بأهمية الجودة، والمهارات اللازمة لحل المشكلات، ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفاعلة، والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.
- الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة في برامج الجودة (الصباغ، 2001).

المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسة الوقفية المعاصرة

ترتكز محددات الحوكمة الخارجية إلى القضايا المتعلقة بالأسواق الخارجية والقوانين واللوائح، ويمكن توضيحها كما يأتي:

1- **المحددات القانونية:** تمثل القوالب التنظيمية للأوقاف نماذج إدارية فاعلة في تنمية الأصول الوقفية واستثمارها، حيث توفر لها مرونة وأدوات قانونية وإدارية يسهل التعامل معها، بما يحقق الهدف من الوقف واستمرار الانتفاع به، وعليه فإن اختيار الشكل القانوني لهذه الكيانات الإدارية يكون وفق عدة محددات منها: تنوع أنشطة الوقف، وحجم الاستثمار الوقفي، وآليات وأساليب استثماره، وعدد الواقفين، وغيرها من العناصر التي تؤثر على اختيار الصفة القانونية للإدارة الوقفية التي قد تكون (الزامل، 2013).

أ- **المؤسسة التجارية:** وهي التي تناسب عادة الاستثمارات الوقفية الصغيرة.

ب- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة:** وهي التي تتناسب مع الاستثمارات الوقفية المتوسطة.

ج- **شركات المساهمة:** تتناسب مع الاستثمارات الوقفية الكبيرة ذات المميزات العالية، والتي تكون فيها حصص وأسهم وقفية متعددة.

2- **المحددات التنظيمية:** وتتعلق أساسًا بضرورة بناء هيكل تنظيمي محكم للكيان الوقفي يساهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة الوقفية، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك الوحدات الإدارية المختلف، كما أن للهيكل التنظيمي في المؤسسة الوقفية أدوارًا نذكر منها:

- المساعدة على توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العاملين في المؤسسة.
- تحديد العلاقات التنظيمية ونطاق الإشراف.
- المساهمة في تفويض السلطات وتصميم الإجراءات الإدارية.
- تصميم الأنظمة التي تحقق الاتصال الداخلي الفعّال وصنع القرار.
- القدرة على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
- تمكين المؤسسة الوقفية من الاستجابة للتغيرات داخليًا وخارجيًا، والعمل على التكيّف مع هذه المتغيرات.

ويكون الهيكل الإداري للمؤسسة الوقفية حسب القالب التنظيمي المراد العمل به، كالصناديق الوقفية والشركات الوقفية القابضة، كما يتأثر كذلك بالإطار القانوني للمؤسسة الوقفية وارتباطها بالجهات الحكومية والأهلية (المحيذيف، 2013).

3- **المحددات المحاسبية:** تمثل المحاسبة على الوقف جانبًا مهمّا في رقابة وحماية الأموال الوقفية وعوائدها، ونظرًا لخصوصية المال الوقفي فإنه بحاجة إلى نوع خاص من المحاسبة تختلف عن المحاسبة الحكومية التي يتم تطبيقها على المال الوقفي في كثير من الحالات، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من تطور النظم المحاسبة على القطاع المطبقة في الغرب على مؤسسات القطاع الوقفي والتطوعي التي تتميز بما يأتي:

أ- وجود نظام محاسبي خاص بالوقف يقوم على ما يأتي:

- الفصل بين المحاسبة على الوقف المقيّد لغرض معين وبشروط خاصة، والوقف غير المقيد.
- إعداد قوائم مالية تقوم على أساس الفصل بين ملكية مال الوقف وملكية العائد (غلته).

ب- تتم المعالجة المحاسبية على جميع المؤسسات الوقفية وفق معايير وإرشادات محاسبية معتمدة من المنظمات المهنية للمحاسبة على الوقف.

ج- خضوع حسابات الوقف إلى المراجعة من طرف مراجع حساب خارجي.

د- خضوع القوائم المالية المحاسبية لمبدأ الشفافية والإفصاح، حيث تتاح البيانات وتنشر في الصحف ومواقع الإنترنت، وتستفيد منها كل أطراف العملية (عمر، 2006).

4- **المحددات التسويقية:** وتتعلق باستعمال الطرق التسويقية الجديدة ضمن القوالب التنظيمية انسجامًا مع متطلبات الإدارة الاقتصادية الحديثة للمنشآت، إذ تعد عملية تسويق أعمال الوقف غاية في الأهمية بالنسبة

للعملية الوقفية، وإذا كان مفهوم التسويق ينصبُّ على «نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات بطريقة تنافسية ومربحة من خلال عملية المبادلة» فإنّه بالنسبة للتسويق الوقفي يقوم على ثلاث مهام أساسية، وهي: الاهتمام بالفئات الاجتماعية المستهدفة، كما يجب أن يكون الربح المادي هدف أي مشروع وقفي، بالإضافة إلى التنسيق بين جميع الإدارات الوقفية لتسويق المنتج الوقفي (Kolter, 1997).

وللقيام بالتسويق الوقفي الفعال وجب القيام بمجموعة من المهام، نذكر منها:

- دراسة السوق الوقفي (بحاجة إلى أصول، وسيولة مالية، ونشر وعي، وخدمات).
- تحديد الفئات المستهدفة (سبب الشراء، والجنس، والعمر، والدخل).
- تصميم منتج من الوجهة التسويقية (منتجات وقفية دائمة، ومنتجات وقفية مؤقتة مثل حملات التطوع بالوقت).
- تميز المنتج الوقفي بطريقة واضحة.
- إخراج المنتج الوقفي بشكل حسن.
- تسعير المنتج بما يناسب المنتج وقدرته الشرائية.
- اختيار قناة التوزيع المناسبة (توزيع مباشر، وتوزيع غير مباشر).
- الأنشطة الترويجية (البيع الشخصي، والإعلان، وترويج المبيعات).

وبالتالي فالجهات القائمة على القوالب التنظيمية الوقفية بحاجة إلى تحليل طرقها التسويقية وتخطيطها، من خلال تقسيم المجتمع إلى شرائح، والتي على أساسها يتم طرح المشروعات الوقفية لكل شريحة، إضافة إلى بناء علاقات قوية مع العملاء، وكذا استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات الوقفية، حيث يُعد الموقع الإلكتروني وشبكة الإنترنت عمومًا من وسائل العصر في مجال فتح قنوات تسويقية جديدة لمساهمتها الفعّالة في نشر الأخبار المحلية والعالمية، أضف إلى ذلك تقليص تكاليف الإعلان والترويج، وجلب شرائح واسعة من المجتمع (الصلاحيات، د.ت).

رابعًا - تعريف الاستثمار، مبادئه وخصائصه

تعريف الاستثمار

القرار الاستثماري الرشيد هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل أو أكثر والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهج معين وفقا لأهداف المشروع الاستثماري (هواري؛ عباس، 2013).

كما يعرف القرار الاستثماري بأنه التوظيف أو الاستخدام الأمثل لرأس المال، فالاستثمار ينطوي على توجيه المدخرات أو الثروة المجمعة إلى الاستخدامات المنتجة التي يمكن أن تسد الحاجة الاقتصادية وفي نفس الوقت ينتظر أن تنتج عائدًا (البشير، 2017).

يعتبر القرار الاستثماري خطوة أولية لاختيار البدائل الاستثمارية المتاحة بغية تحقيق أكبر عائد ممكن وبأدني مخاطرة. وتتم آلية سيرورة اتخاذ قرار المشروع الاستثماري عبر مراحل بدءًا من الدراسة التقنية، والتي تشمل شروط تحقق هذا المشروع، ومدى استجابة المشروع الاستثماري للقرار المراد اتخاذه، وهذا توافقا مع الإمكانيات المتاحة، أما المرحلة الثانية والتي تعد أهم مرحلة في آلية سيرورة القرار الاستثماري، وتحديد نمط التمويل الذي يسمح بتحقيق المشروع، ويبقي القرار النهائي مبنيا على كل ما سبق ذكره.

أنواع القرار الاستثماري ومقوماته:

1- **أنواع القرار الاستثماري:** هناك ثلاثة مواقف تواجه المستثمر وتتطلب منه اتخاذ قرار هي: (محمود ؛ أميرة، 2017)

أ- **قرار الشراء :** في هذه الحالة فإن المستثمر يرى ويشعر بأن قيمة الأداة الاستثمارية والتي تتمثل في القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة منها محسوبة في إطار العائد والمخاطرة أكبر من سعرها السوقي أي أن السعر السوقي أقل من قيمة الأداة الاستثمارية، وهذا ما يدفع المستثمر لشراء الأداة رغبة منه في تحقيق الأرباح لأنه يتوقع أن يرتفع سعرها السوقي.

ب- **قرار عدم التداول:** في هذه الحالة يكون السوق في توازن فبعد ارتفاع السعر (الحالة السابقة) ويستمر في ذلك إلى أن يصل إلى التساوي بين السعر السوقي وقيمة الأداة، وهذا ما يؤدي إلى توقف الشراء وتوقف البيع لغياب الحافز، فيكون القرار الاستثماري المناسب هو عدم التداول، فالمستثمر في هذا الظرف لا يتوقع تحقيق عوائد ولا يتوقع تحقيق خسائر إلا إذا تغيرت الظروف السائدة.

ج- **قرار البيع :**يلجأ المستثمر إلى قرار بيع أصل مالي معين بحوزته عندما تكون قيمته السوقية أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة؛ لأن المستثمر في هذه الحالة يري بأن هناك فرصة مواتية لتحقيق أرباح من وراء هذه العملية (علي، 2011).

2- **مقومات القرار الاستثماري**

يتوقف القرار الاستثماري الناجح على مقومات أساسية هي:

أ- **تبني استراتيجية ملائمة للاستثمار :**يتبناها المستثمرون وتختلف هذه الاستراتيجية باختلاف أولوياتهم بعدة عوامل :الربحية، والسيولة والأمان. والربحية تتمثل بمعدل العائد على الاستثمار الذي يتوقع تحقيقه من الأموال المستثمرة، أما السيولة والأمان فيتوقفان على مدى تحمل المستثمر لعنصر المخاطرة.

وينقسم المستثمرون حسب منحنيات تفضيلهم الاستثمارية إلى ثلاثة أنماط هي:

- **المستثمر المتحفظ** :وهو الذي لا يقبل الدخول في استثمارات ذات مخاطرة عالية، بمعنى أنه يفضل عنصر الأمان على عنصر المخاطرة، ويرجع هذا التفضيل إلى قيود موضوعية تتعلق بمحدودية الموارد لدى المستثمر.
- **المستثمر المضارب:** على عكس المستثمر المتحفظ، هناك نوع آخر من المستثمرين لا يهابون المخاطرة، فيفضلون الأصول المالية ذات المخاطرة المرتفعة وذلك قصد الحصول على عوائد مرتفعة.
- **المستثمر المعتدل :**وهو المستثمر الرشيد الذي يأخذ بالحل الوسط، فيوجه اهتمامه لعنصري العائد والمخاطرة بقدر متوازن، فلا يقبل بالربحية على حساب الأمان ولا العكس، وهكذا يكون قراره الاستثماري في أصول مالية ذات عائد ومخاطرة معقولين.

ب- الاسترشاد بالأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرار الاستثماري: عند اتخاذ قرار استثماري لا بد من أخذ عاملين بعين الاعتبار:

- **العامل الأول :**أن يعتمد اتخاذ القرار الاستثماري على أسس علمية. ولتحقيق ذلك لابد من اتخاذ الخطوات التالية : (سعيد، 2009).
  - تحديد الهدف الأساس للاستثمار وتجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
  - تقييم العوائد المتوقعة للفرص الاستثمارية المقترحة.
  - اختيار البديل أو الفرصة الاستثمارية المناسب للأهداف المحددة.
- **العامل الثاني:** يجب على متخذ القرار الاستثماري أن يراعي بعض المبادئ عند اتخاذ القرار منها: (محسن، 2012).
  - مبدأ تعدد الخيارات الاستثمارية : يستمد هذا المبدأ أصوله من حقيقة أن الفوائض النقدية المتوفرة لدى المستثمر الفرد أو الشركة تتسم بالندرة بينما تكون الفرص الاستثمارية المتنافسة على استقطاب هذه الفوائض كثيرة، لذلك يفترض بمتخذ القرار الاستثماري اختيار ما يناسبه ضمن عملية مفاضلة تمكنه من اختيار الأداة الاستثمارية التي تتفق مع استراتيجيته في الاستثمار.
  - مبدأ الخبرة والتأهيل :إن عملية الاختيار بين البدائل المتاحة تتطلب إجراء دراسة معينة تقوم وفق أسس ومناهج علمية دقيقة، وتعتمد على معلومات وافية وسليمة للتمكن من الوصول إلى تحقيق الفعالية والرشادة في اتخاذ القرار. ومن أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم، فلا بد من توفر مستوى معين من الدراية والخبرة والتي قد لا تتوفر لدى كل المستثمرين.
  - مبدأ الملاءمة: يطبق المستثمر هذا المبدأ في الواقع العملي عندما يقوم باختيار المجال الاستثماري المناسب ثم الأداة الاستثمارية المناسبة في ذلك المجال من بين عدد من البدائل المقترحة أو المتاحة.
  - مبدأ التنويع "توزيع المخاطر الاستثمارية": إن الاستثمار عملية مرتبطة بالمستقبل وتنطوي على درجة

معينة من المخاطر، وعليه فإن درجة المخاطرة تكون مختلفة ومتفاوتة من استثمار لآخر، كما أن مسبباتها قد تختلف تبعًا لذلك. لذا يقوم المستثمر بتنويع أدوات استثماره بهدف توزيع المخاطر الاستثمارية وتحقيق أفضل عائد ممكن لهذه الاستثمارات.

خامسًا - معايير الاستثمارات الوقفية، وضوابطها الشرعية

الضوابط الشرعية العامة لاستثمار أموال الوقف

يحكم استثمار الأموال الوقفية مجموعة من الضوابط العامة المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية، تتخلص في الآتي: (شحاته، 1992)

- **أساس المشروعية:** يقصد أن تكون عمليات استثمار أموال الوقف في التعليم العالي مطابقة لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية التي تعد المرجعية الأولى في هذا النشاط؛ حيث يتم تجنب استثمار الأموال الوقفية في المجالات المحرمة شرعًا.
- **أساس الطيبات:** يقصد به أنْ توجّه أموال الوقف نحو المشروعات الاستثمارية التي تعمل في مجال الطيبات، وتجنب مجالات الاستثمار في الخبائث؛ لأن الوقف عبادة، ويجب أن تكون طيبة؛ لأن الله طيب لا يقبل إلاّ طيبًا، ولا تقبل صدقة من غلول.
- **أساس الأوليات الإسلامية:** يقصد به ترتيب المشروعات الاستثمارية المراد تمويلها من أموال الوقف، وفقًا لسلّم الأوليات الإسلامية؛ بداية من الضروريات، فالحاجيات، فالتحسينات؛ وذلك حسب احتياجات المجتمع الإسلامي، والمنافع التي سوف تعود على الموقوف عليهم؛ وفي كلّ الأحوال يجب تجنب توظيف الأموال الوقفية في مجال الترقيات.
- **أساس التنمية الإقليمية:** يقصد به أن توجه الأموال للمشروعات الإقليمية البيئية المحيطة بالمؤسسة الوقفية، ثم الأقرب فالأقرب، ولا يجوز توجيهها إلى الدول الأجنبية، والوطن الإسلامي في حاجة إليها.
- **أساس تحقيق النفع الأكبر للجهات الموقوف عليهم، ولا سيّما الطبقات الفقيرة منهم:** يقصد به أن يوجه جزءٌ من الاستثمارات نحو المشروعات التي تحقق نفعاً للطبقة الفقيرة، وإيجاد فرص عمل لأبنائها؛ بما يحقق التنمية الاجتماعية؛ لأنّ ذلك من مقاصد الوقف الخيرية والاجتماعية.
- **أساس تحقيق العائد الاقتصادي المرضي؛ لينفق منه على الجهات الموقوف عليها:** يقصد بذلك اتخاذ الوسائل الممكنة لتحقيق عائد مجزٍ مناسب؛ يمكن الإنفاق منه على الجهات الموقوف عليها، أو تعمير وصيانة الأصول الوقفية؛ فالتوازن بين التنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، ضرورة شرعية في المؤسسات الوقفية.
- **أساس المحافظة على الأموال، وتنميتها:** يقصد به عدم تعريض الأموال الوقفية لدرجة عالية من المخاطر، والحصول على الضمانات اللازمة المشروعة؛ للتقليل من تلك المخاطر، وإجراء التوازن بين العوائد والأمان؛ كما يجب تجنب اكتناز الأموال؛ لأن ذلك مخالفٌ لأحكام الشريعة الإسلامية، ومبادئها.
- **أساس التوازن:** يقصد به تحقيق التوازن من حيث الآجال، والصيغ، والأنشطة، والمجالات؛ لتقليل المخاطر، وزيادة العوائد؛ فلا يجوز التركيز على منطقة أو مدينة، وحرمان أخري، أو التركيز على الاستثمارات القصيرة الأجل، وإهمال المتوسطة والطويلة، أو التركيز على صيغة تمويلية دون الصيغ الأخرى؛ ويحقق التوازن والتنوع للمؤسسات الوقفية؛ تقليل المخاطر، وهو أمر مطلوب في هذا المجال.
- **تجنب الاستثمار في دول معادية، ومحاربة للإسلام والمسلمين، أو من يتعاونون معهم في ذلك:** دليل ذلك من القرآن الكريم، قول الله تبارك وتعالى: ﴿إِنَّمَا يَنْهَاكُمُ اللَّهُ عَنِ الَّذِينَ قَاتَلُوكُمْ فِي الدِّينِ وَأَخْرَجُوكُم مِّن دِيَارِكُمْ وَظَاهَرُوا عَلَىٰ إِخْرَاجِكُمْ أَن تَوَلَّوْهُمْ وَمَن يَتَوَلَّهُمْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ﴾ [الممتحنة: 9]. وتأسيسًا على ذلك؛ فإنّه يجب على القائمين على استثمار أموال الوقف عدم استثمارها في الدول المعادية للإسلام، وأن تكون أوليّة الاستثمار في الدول الإسلامية.
- **توثيق العقود:** يقصد به أن يعلمَ كلُّ طرف من أطراف العملية الاستثمارية مقدارَ ما سوف يحصل عليه من عائد أو كسب، ومقدار ما سوف يتحمّل من خسارة إذا حدثت، وأنْ يُكتب ذلك في عقود موثقة؛ حتى لا يحدث جهالة أو غرر، أو يؤدي إلى شكّ وريبة ونزاع.

وتأسيسًا على ذلك يجب على إدارة استثمار أموال الوقف إبرام عقود الاستثمار، ومراجعتها من الناحية الشرعية، والقانونية، والاستثمارية؛ بمعرفة أهل الاختصاص؛ ففي ذلك محافظة على المال من الاعتداء عليه.

- **المتابعة، والمراقبة، وتقييم الأداء:** يقصد به أن يقوم المسؤول عن استثمار المال - سواءً أ كان ناظرًا أم كان مديرًا أو مؤسسة أو هيئة أو أيّ صفة أخرى - بمتابعة عمليات الاستثمار؛ للاطمئنان إلى أنّها تسير وفقًا للخطط والسياسات والبرامج المحددة مسبقًا، وبيان أهم الانحرافات، وتحديد أسبابها، وعلاجها أولاً بأول؛ وهذا يدخل في نطاق المحافظة على الاستثمارات، وتنميتها بالحق.

وتُمثل الضوابط السابقة الإطار العام الشرعي؛ لاتخاذ القرارات الاستثمارية العامة؛ ولكن هناك بعض القرارات الاستثمارية الخاصة لها ضوابطها الخاصة بها، وهذا ما سنتناوله في الصفحات التالية (أبو غدة؛ شحاتة، 1998).

الضوابط الشرعية لاستثمار ريع أموال الوقف

من المقاصد الأساسية للوقف هو تقديم المنافع للمستفيدين منه الناجمة من غلّة الأعيان، أو من عوائد الأموال المستثمرة؛ وتطبيقًا لأساس التأبيد واستمرارية المنافع؛ فقد ترى إدارة أموال الوقف إعادة استثمار جزءٍ من العوائد النقدية؛ بدلاً من توزيعها؛ بهدف تنمية الأموال بضوابط معينة، من أهمها ما يأتي:

- الالتزام بحجة الواقف، ما لم يحدث تغييراً يخرجها عن جدواها؛ فعلى سبيل المثال: إذا اشترط الواقف أن ينفق عائد الوديعة الاستثمارية على طلاب علم معينين، فيجب توجيه العائد إليهم؛ أمّا إذا تبيّن أنّهم ليسوا في حاجة إلى هذا العائد؛ لأنّهم أتموا التعلُّم؛ ففي هذه الحالة، يجوز إعادة استثمار العوائد، أو إنفاقها على طلاب علم آخرين (السعد؛ العمري، 2000).
- تحقيق التوازن بين مصالح الأجيال الحاضرة، والأجيال المقبلة من المستفيدين، ولا سيّما في ظل التضخم، وانخفاض القيمة الاقتصادية لأموال الوقف؛ ففي مثل هذه الحالة، يتم توزيع جزء من العوائد، وإعادة استثمار الجزء الآخر.
- الاحتياط لاستبدال الأصول المستثمرة، أي غيرها بها، في ظل ارتفاع الأسعار؛ ففي مثل هذه الحالة، يجوز تجنيب جزء من العوائد في صورة احتياطيات؛ لاستبدال الأصول، وذلك قياسًا على ما ورد بشأن مخصص الصيانة والترميم.
- سهولة تسييل الاستثمارات عند الحاجة إليها؛ لتوجه إلى المستحقين لها، أو عند الحاجة إليها في استخدامات ضرورية أخري (فداء؛ مهدي، د.ت).

معايير استثمار أموال الوقف

يحكم استثمار أموال الوقف مجموعة من المعايير، من أهمها ما يأتي:

- **معيار ثبات الملكية:** يقصد به أن تظلّ أموال الوقف مملوكة لمؤسسة، أو لهيئة الوقف؛ وفقاً لمبدأ الشخصية المعنوية: باستثناء حالة استبدال أعيان الوقف، أي عند استبدال غيرها بها؛ ففي هذه الحالة تستبدل ملكية مال بمال آخر؛ وتأسيساً على ذلك لا يناسبها صيغ الاستثمار من خلال البيوع مثل: المرابحة.
- **معيار الأمان النسبي:** وهو عدم تعرّض أموال الوقف لدرجة عالية من المخاطر؛ خشية هلاكها، ويتطلب في هذا الخصوص الموازنة بين الأمان ومعدل الربحية، وهذا المعيار منبثق من ضابط المحافظة على المال السابق بيانه في المبحث السابق. وتأسيسًا على ذلك لا يناسبها مجالات الاستثمار، وصيغها التي تتسم بدرجة عالية من المخاطر.
- **معيار تحقيق عائد مستقر:** يقصد به اختيار مجالات الاستثمار، وصيغها التي تحقق عوائد مرضية، وتتسم بالاستقرار، وتكون غير محفوفة بالتقلبات، والتذبذبات الشديدة؛ لأنّ ذلك يسبب خللاً في أعطيات المستحقين الدورية.
- **معيار المرونة في تغيير مجال الاستثمار، وصيغته (سرعة الاستجابة للمتغيرات):** يقصد بذلك إمكانية تغيير مجالات الاستثمار، وصيغها، من مجال إلى مجال، ومن صيغة إلى أخرى؛ دون خسارة جسيمة؛ فعلى سبيل المثال: إذا كسد مجال معين، ولم تعد هناك جدوى للاستثمار فيه؛ فيمكن حينئذ توجيه الاستثمار إلى مجال آخر، وأيضاً إذا تغيّر سلم الأوليات الإسلامية، وظهرت هناك ضرورة معتبرة شرعاً لتوجيه الاستثمار إلى مجال آخر؛ فيمكن إنجاز ذلك دون خسارة.
- **معيار التوازن بين العائد الاجتماعي، والعائد الاقتصادي:** يقصد به توجيه الاستثمارات نحو المجالات الخيرية، والاجتماعية التي تُعدُّ المقصد الأساس من الوقف، وكذلك توجيهها إلى المجالات الاقتصادية ذات العائد الاقتصادي المرضي الذي يسهم في تقديم المنافع والخدمات ذات الطابع المالي.

- **معيار التوازن بين مصالح أجيال المستفيدين من منافع الوقف، وغلاتها، وعوائدها:** على سبيل المثال: توجّه بعض الاستثمارات إلى المجالات التي يمتدّ منافعها إلى الأجيال القادمة، جيلاً بعد جيل، ودليل هذا المعيار من التراث ما صنعه عمر بن الخطاب مع أرض العراق، وهذا يجيز إعادة استثمار جزء من العوائد؛ لتمتد منافعها إلى الأجيال القادمة، وأيضاً الاهتمام بتعمير أعيان الوقف بصيانتها.
- **معيار الاحتفاظ برصيد من السيولة دون استثمار:** وذلك لمواجهة المدفوعات والنفقات العاجلة، ويحدّد في ضوء الخبرة الماضية والتوقعات في المستقبل، وهذا يتطلب تطبيق نظام الموازنات التقديرية، ومنها الموازنة النقدية التقديرية.
- **معيار ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، إذا اقتضت الضرورة ذلك:** على سبيل المثال: قد تُختار بعض مجالات الاستثمار ذات العائد المتوسط أو المنخفض؛ لأن لها مردودًا عامًا اجتماعيًا، وقد يُعاد النظر في أحد شروط الواقف غير الجوهرية بما يتناسب مع مصلحة الواقفين، أو مصلحة المجتمع، أو مصلحة الأمة الإسلامية.

الرقابة على استثمار أموال الوقف

1- أهداف الرقابة على استثمار أموال الوقف

- المحافظة على الأموال، وتنميتها عن طريق صيغ الاستثمار الإسلامي، وفي مجالات الحلال الطيبة.
- الاطمئنان إلى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، ومبادئها في استثمار الأموال.
- الاطمئنان إلى الالتزام بالأسس والسياسات واللوائح والنظم التي وضعتها مؤسسة الوقف، وبيان التجاوزات والانحرافات، وتحليل أسبابها، وتقديم التوصيات لعلاجها.
- تقديم توصيات ونصائح إلى المؤسسة الوقفية؛ لتساعدها في مجال تطوير مجالات الاستثمار إلى الأحسن من خلال تقارير المتابعة والرقابة وتقييم الأداء الاستثماري.
- طمأنة الواقفين، ومن يعنيه الأمر إلى أنّ عمليات استثمار أموال الوقف تتم بطريقة سليمة.
- طمأنة الجهات الموقوف عليها إلى أنَّ حقوقهم مصونة، ودون مساس بها.
- تقديم المعلومات إلى من يعنيهم أمر تحقيق الخير للناس جميعًا، وهذا يحفز الآخرين على وقف أموالهم (شحاتة، 2002).

2- أسس الرقابة على استثمار أموال الوقف :

تقوم الرقابة على استثمار أموال الوقف على مجموعة من الأسس المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية، ومن التراث الإسلامي، ومن التطبيقات المعاصرة الرشيدة الناجحة في المؤسسات الوقفية، ومن أهم هذه الأسس ما يأتي:

- التزام القائمين على أمر الاستثمار بالقيم الإيمانية، وبالأخلاق الحسنة، وبالسلوكيات المستقيمة؛ لأنّ عملهم عبادة وأمانة، وسوف يحاسبهم الله - سبحانه وتعالى - يوم القيامة على أعمالهم.
- يجب أن تكون الرقابة توجيهية، وإرشادية، وليست لتصيد الأخطاء، والتشهير بالانحرافات والتجاوزات، وأساس ذلك التعاون والتناصح بالحق وروح الأخوة والمحبة، وهذا يحقق مقاصد عملية الرقابة.
- فورية الرقابة، بأن تكون قبل التنفيذ، أو متزامنة مع التنفيذ؛ حتي يمكن معرفةَ الانحرافات، والتجاوزات في الاستثمارات قبل أن تقع، وكذلك فور وقوعها، والتوصية بسرعة علاجها.
- شمولية الرقابة كافة أوجه الاستثمارات، وجميع المسؤولين على عملية الاستثمار.
- استمرارية الرقابة على الاستثمار؛ لضمان تطبيق أساس الفورية في علاج الأخطاء، والانحرافات.
- موضوعية الرقابة، ويقصد بذلك أن تكون التقارير، والملاحظات على النشاط الاستثماري مؤيدة بالأدلة الموضوعية، وتجنب العواطف والأهواء الشخصية، وهذا ما يسمي بالموضوعية.
- الواقعية، والقابلية للتطبيق، ولا سيّما في مجال التوصيات والنصائح؛ لتطوير النشاط الاستثماري إلى الأحسن.
- المعاصرة في استخدام أساليب الرقابة، القائمة على تكنولوجيا صناعة المعلومات، وآلية شبكات الاتصالات (أبو غدة؛ شحاتة، 1998).

أنواع الرقابة على الأموال الوقفية

تتعدد أنواع الرقابة على استثمار أموال الوقف، ومن أهمها ما يأتي:

- **الرقابة الشرعية:** يقصد بها الاطمئنان إلى الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية، ومبادئها في مجال استثمار أموال الوقف، وكذلك تطبيق الفتاوي الصادرة عن مجامع الفقه الإسلامي، وتوصيات ندوات ومؤتمرات الأمانة العامة للأوقاف.
- **الرقابة المالية:** تتمثل في إجراءات التدقيق، والفحص لعمليات استثمار أموال الوقف؛ للاطمئنان إلى سلامة الأموال وتنميتها، وعدم المساس بحقوق الجهات الموقوف عليهم من المستفيدين، وتقديم البيانات والمعلومات الأمينة والصادقة والموضوعية والهادفة والموقوتة؛ إلى من يهمه أمر المؤسسات الوقفية؛ ليعتمد عليها في اتخاذ القرارات الاستثمارية، ومن أهم نظم الرقابة المالية: المراجعة الداخلية، والرقابة الداخلية، والرقابة الخارجية على الحسابات، والرقابة بواسطة بعض أجهزة الدولة.
- **الرقابة الإدارية:** تتمثل في فحص الخطط والسياسات والنظم واللوائح والإجراءات والأساليب، التي تطبقها المؤسسات الوقفية في مجال استثمار أموال الوقف، وتقويمها؛ للاطمئنان إلى كفايتها في إدارة محفظة استثمارات الوقف؛ وللتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقاً لها، وبيان التجاوزات، وأسبابها، وعرض البدائل المقترحة لعلاجها.
- **نظام الرقابة الشعبية:** يقوم هذا النوع من الرقابة على مبدأ وجوب الأمر بالمعروف، والنهي عن المنكر؛ إذ من حق من يعنيه أمرُ المؤسسات الوقفية من المسلمين أنْ يراقبها؛ للاطمئنان إلى سلامة أعمالها ومعاملاتها؛ وقد طُبق هذا النّظام في صدر الدولة الإسلامية، وكان يطلق عليه نظام الحسبة.
- **نظام التربية الإيمانية:** هو استشعار مراقبة الله عز وجل، وهذا النظام هو الأساس المتين القوي الثابت في كل أعمال الرقابة، ويطلق عليه في كتب الفقه «التربية الروحية»، وفي كتب الرقابة في الإسلام «الرقابة الذاتية»، ومقتضاه أن يعمل العامل في المؤسسة الوقفية، كأنّه يري الله سبحانه وتعالي؛ فإنْ لم يكن يري الله فإنّه يراه.
- ومهما تعدّدت أنواع الرقابة على استثمار أموال الوقف؛ فإنّ قوامها جميعًا هو وجود الإنسان المؤمن، الذي يخشى الله عز وجل، ويجعل عمله عبادة لله وطاعة، وأنْ يُدرك أنّ الله سوف يسأله يوم القيامة عمّا استرعاه فيه.

أساليب الرقابة على استثمار أموال الوقف:

يقصد بأساليب الرقابة، الأدوات، والوسائل، والأساليب، التي يعتمد عليها المراجع والمراقب (المدقق)؛ سواءً أكانت شرعيةً، أو كانت مالية، أو كانت إداريةً في تنفيذ عمليات الرقابة؛ طبقاً للمقاصد، والأهداف، وفي ضوء الأسس التي سبق بيانها (عمر، 2002).

وهذه الأساليب تجريدية، أي أنّها تمثّل ما تفتقت عنه عقول البشر، وتجاربهم في كل زمان ومكان، وهي متجدّدة دومًا، وتتأثر بالمستحدثات، ومن أكثرها شيوعًا في الو اقع العملي ما يأتي:

- أسلوب تدقيق المستندات والوثائق والدفاتر المتعلقة بكافة أنشطة استثمار أموال الوقف، وفحصها في ضوء أسس المراجعة ومعاييرها المتعارف عليها في المؤسسات الوقفية، وكذلك الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2002).
- أسلوب نظام المعلومات المتكاملة التي يُعتمد عليها في إعداد التقارير الرقابية على نشاط استثمار أموال الوقف.
- أسلوب الموازنة الاستثمارية التقديرية؛ حيث تتضمن المخطط المستهدف مقارنًا بالأداء الفعلي، والانحرافات، وتحليلها، واستنباط مؤشرات تساعد في اتخاذ القرارات المصوِّبة للانحرافات، والقرارات الاستثمارية المستقبلية.
- أساليب التحليل المالي المحاسبي؛ باستخدام المؤشرات والنسب والمعايير المناسبة؛ لاستثمار أموال الوقف.
- أساليب الحاسبات الإلكترونية، ونظم المعلومات التي تستخدم في تخزين المعلومات عن الأداء الاستثماري لأموال الوقف وتشغيلها وعرضها.
- أساليب شبكات الاتصالات المحلية، والإقليمية، والعالمية ودورها في نقل المعلومات والأخبار؛ لمتابعة مجالات الاستثمار المختلفة، والتغيرات في أسواق الاستثمار، ونحو ذلك.
- أسلوب التفتيش الدوري على المشروعات الاستثمارية الوقفية؛ للاطمئنان إلى أن أموال الوقف مُصَانة، وأنه ليس هناك إهمال أو تعدٍ أو تقصير.

معايير تقويم الأداء الاستثماري لأموال الوقف

من المقاصد الأساسية لإدارة استثمار أموال الوقف المحافظة على تلك الأموال، وتنميتها طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، ومبادئها، ووفقاً للمعايير والسياسات الاستثمارية الاستراتيجية؛ لتقديم أقصى منافع ممكنة للموقوف عليهم، وللمجتمع وللأمة الإسلامية، والاطمئنان إلى تحقيق تلك المقاصد؛ لمراقبة وتقويم الأداء الاستثماري على فترات دورية قصيرة؛ باستخدام الأساليب والأدوات والسبل المناسبة والمعاصرة.

ومن أهم أساليب تقويم الأداء الاستثماري المتعارف عليها، وجود مجموعة (منظومة) من المعايير، من أهمها الآتي:

- **معيار المحافظة على أموال الوقف:** يقاس هذا المعيار؛ بحساب معدل النمو في حجم الاستثمارات الوقفية خلال فترات زمنية معينة، ومعرفة الاتجاه والسلوك، مقارناً ذلك بالمستهدف الذي خطط له، وبيان الاختلافات، واتخاذ القرارات اللازمة؛ لدعم الإيجابيات وعلاج السلبيات، وإعادة النظر في السياسات؛ للتطوير إلى الأحسن.
- **معيار الربحية على المال المستثمر:** يقاس هذا المعيار بإيجاد نسبة متوسط العوائد المحققة من استثمار أموال الوقف إلى متوسط الأموال المستثمرة خلال فترة زمنية معينة، ومقارنة ذلك بالمستهدف، وبمعدل ربحية فرصة بديلة، ويتم ذلك على مستوى كل عملية استثمارية، وكلّ قطاع، وكلّ منطقة جغرافية، وعلى مستوى استثمارات الوقف كله.
- **معيار معدل مخاطر استثمار الأموال:** يقاس هذا المعيار عن طريق حساب درجة التنوّع في الاستثمارات، سواءً على مستوى الآجال، أو على مستوى المجالات، كما يقاس بمقارنة المخاطر الفعلية بمستوى المخاطر المقبولة، وبيان الانحراف المعياري للمخاطر لكل استثمار عن المتوسطات.

  وفي كل الأحوال يجب تحقيق التوازن بين درجة الأمان المطلوبة، ومعدل الربحية المستهدفة؛ بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وكُلّ ذلك في ضوء المقاصد الأساسية للوقف.
- **معيار التوازن بين مصالح الأجيال المستفيدة من الوقف:** يقاس هذا المعيار عن طريق تبويب الاستثمارات إلى قصيرة الأجل، أو متوسطة، أو طويلة الأجل، وحساب نسبة كلّ منها إلى إجمالي الاستثمارات، ومقارنة النتائج الفعلية بالمعدلات المحددة مقدمًا، وبيان الانحرافات، وتحليل أسبابها واتخاذ القرارات المصوّبة للتطوير إلى الأحسن.
- **معيار التوازن بين مجالات الاستثمارات؛ لتحقيق التنوع، وتقليل المخاطر:** يقاس هذا المعيار عن طريق تبويب الاستثمارات من منظور المجالات المختلفة: الصناعية والزراعية والخدمية والاجتماعية والبيئية والمالية، ونحو ذلك، وحساب نسبة كلّ منها منسوبًا إلى الإجمالي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنسب المحددة مقدمًا، وبيان الانحرافات، وتحليل أسبابها الفعلية، واتخاذ القرارات اللازمة لدعم الإيجابيات وعلاج السلبيات، والتطوير إلى الأحسن.
- **معيار المساهمة في التنمية الاجتماعية:** يقاس ذلك المعيار بحساب نسبة الاستثمارات الموجهة إلى المشروعات الاجتماعية إلى إجمالي الاستثمارات، ومقارنة ذلك بالنسبة المستهدفة في ضوء السياسات الاستراتيجية، ويجب تحقيق التوازن بين العائد الاقتصادي، والعائد الاجتماعي، وإذا كانت هناك انحرافات معينة؛ فيجب أن تحلل، وتتخذ القرارات اللازمة؛ للتصويب، والتطوير إلى الأحسن.
- **معيار المساهمة في التنمية البيئية:** يقاس هذا المعيار؛ على منوال المعيار السابق، مع التركيز على بيان دور الوقف في المحافظة على البيئة، ومنع التلوث، والمساهمة في علاجه إن وجد؛ باعتبار ذلك من مقاصد الشريعة الإسلامية.
- **معيار الالتزام بأحكام، ومبادئ الشريعة الإسلامية:** يمكن التعرف على هذا المعيار؛ من خلال التيقُّن من وجود رقابة شرعية قبل اتخاذ القرار الاستثماري، وكذلك أثناء اتخاذ الإجراءات التنفيذية، وهذا يتطلب وجود هيئة رقابة شرعية، ومراقب شرعي على مستوى هيئة (مصلحة) الأوقاف، يقوم بأعمال الرقابة الشرعية الفعّالة.

سادسًا - دور حوكمة الوقف في ترشيد قرار الاستثمار

أكدت الدراسات أن حوكمة الوقف من أهم الأدوات الفعالة لتشجيع الاستثمار الوقفية المستدامة، حيث إن سوق رؤوس الأموال يحتاج إلى الكثير من المقومات لرفع درجة كفاءته والتي تتمثل أساسًا في مدى توافر المعلومات، من حيث سرعة تواجدها وعدالة فرص الاستفادة منها وتكاليف الحصول عليها.

أثر المعلومات الداخلية للوقف على القرارات الاستثمارية

إن الأثر المباشر من تطبيق حوكمة الوقف هو إعادة الثقة في المعلومات المحاسبية وغير المحاسبية وذلك نتيجة تحقيق المفهوم الشامل لجودة هذه المعلومات والذي يقوم على مجموعة من المعايير، علاوة على ذلك فهناك تأثير لهذه المعلومات سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سوق رؤوس الأموال، سواء من جانب تأثيرها على المتبرعين -الحاليين والمرتقبين - في اتخاذ القرارات الاستثمارية الملائمة مثل قرار الاحتفاظ بالأسهم أو قرار التخلص منها أو الدخول في استثمارات جديدة، أو من جانب تأثير على أسعار أو العائد على الأسهم أم من جانب تأثيرها على حجم التداول وتنشيط حركة سوق رؤوس الأموال أو الاعتماد عليها لقياس حجم المخاطر بأنواعها المختلفة مثل: مخاطر معدل الفائدة، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، ومخاطر سعر الصرف، ومخاطر الإدارة، ومخاطر الأعمال...والتنبؤ بها.

دورآليات الحوكمة في تفعيل قرارات الاستثمارعن طريق تدعيم تنافسية الشركة

تكتسي قواعد الحوكمة أهمية بالغة لتحقيق كفاءة أسواق رؤوس الأموال أنها تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق التوازن في أسعار الأسهم. ومن المعروف أن كفاءة السوق تتوقف على مدى توفر المعلومات لمجموع المتبرعين في الوقت المناسب، وأن الحوكمة لديها آليات تضمن الوصول إلى الإفصاح عن تلك المعلومات التي تمكن من تحقيق كفاءة سوق رؤوس الأموال، خاصة من خلال مجموع المزايا التي يوفرها الإفصاح والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- زيادة الإفصاح عن المعلومات الداخلية يقلل من مستوى عدم تماثل المعلومات.
- زيادة الإفصاح عن المعلومات الداخلية يضمن تحسين السيولة وتقليل صانعي السوق.
- زيادة الإفصاح عن المعلومات الداخلية يقلل من تقلبات أسعار الأسهم.

وعليه، فإن تحسين أو تدهور الحوكمة له دور كبير في تحديد أداء الأسهم؛ لأن هناك علاقة طردية بين حوكمة الوقف وتحديد السعر العادل للسهم، **وترجع هذه العلاقة إلى الأسباب التالية:**

- نوعية المعلومات المتاحة لكافة المتبرعين تعكس جودة الحوكمة، حيث أن مبدأ الإفصاح والشفافية أحد مبادئ حوكمة الوقف.
- حوكمة الوقف هي انعكاس لنوعية الإدارة، حيث إن الإدارة الواعية تتأكد مع ارتفاع مستوى حوكمة الوقف وهو المفتاح الذي يربطها بأداء سعر السهم، على عكس الإدارة غير الواعية التي تسعى دائما إلى الحصول على منافع ذاتية من ضعف مستوى الحوكمة، مما يؤثر على أسعار الأسهم.
- حوكمة الوقف بما لديها من آليات رقابية على الإدارة تمنعها من التلاعب بالمعلومات الداخلية؛ مما يؤدي - إلى حد ما- إلى تماثل المعلومات بين المتبرعين(الواقف)، مما ينعكس في النهاية على أداء سعر السهم.
- وجود علاقة ارتباط طردية بين مستوى حوكمة الوقف ومستوي كفاءة مشروع الوقف.

أن المعيار الأساسي في جذب الواقفين ودعم المؤسسة الوقفية على المنافسة والاستثمار يكمن في وجود التنظيمات الإدارية اللازمة كحوكمة الوقف. فالواقف قبل أن يقرر أو يقدم على تقديم أمواله في مؤسسة ما، فإنه يتأكد من وجود مثل هذه التنظيمات الإدارية من عدمه، وتبرز هذه الوجهة من التنافسية للحوكمة في اتخاذ قرارات الاستثمار من خلال النقاط التالية:

- تطبيق الوقف لنظام الحوكمة يساهم في زيادة ثقة المتبرعين فيها.
- زيادة تدفق الأموال في الوقف بما يترتب على ذلك من تحفيز لها على التنافس.
- يدعم نظام حوكمة الوقف على المنافسة التي تأهلها لإدارة المخاطر ومواجهتها والتغلب عليها.
- الحوكمة تزود الوقف بأفراد مؤهلين لاتخاذ القرارات الرشيدة (زبير؛ أحلام، 2018).

سابعًا - محددات تفعيل حوكمة استثمارموارد المؤسسة الوقفية

إن مصطلح الحوكمة بصفة عامة يدور حول معنى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية من جهة، وأهداف الفرد وأهداف الجماعة من جهة أخري، أي أن الإطار العام للحوكمة موجود لكي يشجع على الاستخدام الأكفأ والعادل للموارد، ويعمل على تفادي سوء استخدام السلطة، وكذلك تفادي التحايل على القواعد والنظم واللوائح.

مفهوم حوكمة استثمار المؤسسة الوقفية ومزاياها

1- **مفهوم حوكمة استثمار الوقف:** يمكن أن نعرّف حوكمة استثمار المؤسسة الوقفية بأنها: مجمل القوانين والترتيبات والإجراءات، وحكم وإدارة راشدة وحصيفة لموارد المؤسسة الوقفية جمعًا وتسييرًا واستخدامًا لها؛ طلبًا للنفع في الدنيا وللأجر في الآخرة بالالتزام بالضوابط ومعايير المحاسبة والمساءلة والشفافية والإفصاح والأخلاق المهنية، تحت ولاية وإشراف الأطراف ذات الصلة.

2- **مزايا حوكمة استثمار موارد الصناديق الوقفية ومنافعها:** هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تحققها الحوكمة في مجال استثمار الأوقاف التي ينبغي أن تعمل مختلف مؤسسات الأوقاف بكل جدية لتحقيقها ضمن أولوياتها، حيث لو لم يكن للحوكمة من الأهداف والمزايا ما يدعمها، لما سعت معظم المؤسسات - بل والدول - إلى تطبيقها ووضع التشريعات الملائمة لها، ومن أهم هذه المزايا: (الأسرج،2012)

- تحسين قدرة المؤسسة الوقفية وزيادة قيمتها وتحسن سمعتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الصندوق وتدعيم مساءلته ومحاسبته.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للصندوق الوقفي وموارده بدقة وانتظام.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تعظيم أرباح المشروع الاستثماري الوقفي، وتحقيق شروط الواقفين أهل البر والإحسان.
- زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتقبين في الصندوق وفي المشرفين عليه.
- توافر المعلومات والبيانات والمخططات المالية والإدارية للمشروع الوقفي؛ بدءًا من التبرعات إلى غاية التنفيذ والإنجاز.
- الحصول على التمويل المناسب من طرف أفراد المجتمع والمؤسسات الاقتصادية والمالية.
- التنبؤ بالمخاطر الاقتصادية المحلية أو العالمية وتوقعها، وتجنب الإضرار بأموال الواقفين.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد الإداري والمالي.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة، وتفعيل التواصل معهم خدمة للاستثمار الوقفي المشترك.

وعليه لابد من توظيف مبادئ الحوكمة وأسسها، في سبيل تحسين أداء الاستثمارات الوقفية لتحقيق الأهداف المرجوة منها؛ بالنظر إلى وجود عدد من الأطراف ذات الصلة والمؤثرة فعلاً في المشروعات الوقفية، حيث نجد مجموعات مثل: المشروع الوقفي، والواقف (الشخص المتبرع)، والمستفيدين (الموقوف عليهم)، والجهة المنظمة للوقف والإدارة التنفيذية للمشروع الوقفي؛ فهذه المجموعات تحتاج إلى ترتيب لعلاقات فيما بينها، وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي، وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية، تجاه جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع الوقفي.

الإجراءات العملية لحوكمة استثمار موارد المؤسسة الوقفية

إنّ تطبيق مبادئ الحوكمة على المشروعات الوقفية يؤدي إلى زيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتقبين ومختلف المتعاملين معها، كما ينعكس على إدارة موارد الصناديق الوقفية واستثمارها من حيث سهولة الحصول على المعلومات من طرف الفاعلين فيها، وممارسة الرقابة على مختلف جوانب أداء مؤسسة الوقف وزيادة الثقة فيها، وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وتحقيق التواصل مع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بمؤسسة الوقف، وسعيًا نحو تحقيق مبادئ الحوكمة في إدارة استثمار الأوقاف. ولذا فإنه من المناسب القيام بالإجراءات الآتية: (راتول، قداوي، 2015)

1- **الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية واعتماد الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات الوقفية:**

إذ لابد من وضع شروط واضحة وصارمة لقبول النظار؛ فإضافة إلى الشروط العامة كالإسلام والعقل والبلوغ وشروط العدالة والأمانة وشرط الكفاءة، يشترط أن يكون لديه القدرة على حماية ما هو مؤتمن عليه من أوقاف نقدية وغيرها، وفي المجال الاستثماري لابد أن يتوفر الناظر على شروط الدراية في هذا المجال، وإلاّ فسيضطر إلى الاستعانة بجهات

أخري خارجية متخصصة، ومنها قدرته على معرفة أساليب الاستثمار وتقنياته الناجحة ومجالاته الاستثمارية المتخصصة. كما لابد من الاهتمام بتحسين الإدارة في استثمار الأوقاف، والاستفادة من المؤسسات ذات التجارب الناجحة، واعتماد الأساليب الحديثة في إدارة المشروعات الاستثمارية.

2- **التوجه نحو النظارة المهنية والجماعية**

بالإضافة إلى عنصر الاستقلالية واللامركزية، تحتاج الإدارة الوقفية أيضًا إلى البناء التنظيمي الفعال، والإدارة الكفء للموارد البشرية والمالية، والسياسة التسويقية والإعلامية الناجحة، وأساس كل ذلك هو القيادة الفاعلة، وفي اعتقادنا فإن أهم عناصر حوكمتها الرشيدة تتمثل في الآتي:

أ- **التركيز على الإدارة المهنية بدلاً من الشخصية، أو تلك المبنية على العلاقات الشخصية في الإدارة الاستثمارية للوقف:** والمقصود بالإدارة المهنية تلك التي ترتكز إلى خصائص موضوعية منها: المسؤولية الفردية ودوافع العمل للمصلحة العامة، والعدالة والإنصاف في اتخاذ القرار، والاستفادة من المعلومات والخبرات قبل اتخاذ القرار، والتدريب والتكوين والتعليم والتأهيل المستمر للمكلفين بإدارة واستثمار الصناديق الوقفية ومواردها تحقيقًا للحوكمة.

ب- **العمل على التوجه نحو النظارة والتولية الجماعية:** خاصة إذا كنا بصدد أوقاف ضخمة، حيث تدل التجارب الغربية في مجال العمل التطوعي والخيري على فعالية النظارة الجماعية، من خلال «مجلس الأمناء» الذي يعطي مصداقية أكثر للوقف، ويقلل من الأخطاء الفردية في العمل الإداري. حيث تُظهر الشواهد التاريخية أن النظارة المنفردة أدت إلى العديد من المشكلات، سواء بالنسبة للأوقاف الخيرية أم الذُّرية، مما أدي في العديد من الأحيان إلى تدخل الدولة وبسط سيطرتها على الأوقاف، «وتتجه مختلف التشريعات الحديثة إلى دعم الاتجاه نحو التولية الجماعية للأوقاف وإدارتها من جمع وتخطيط وتسيير واستثمار، من خلال إنشاء مجالس عليا للأوقاف كما هو الحال في دولة الكويت أو الشارقة، حيث يضم المجلس مجموعة من المسؤولين الحكوميين، إضافة إلى مجموعة مختارة من أفراد المجتمع. ولعل من المناسب التحول من التسيير الفردي إلى التسيير الجماعي ضمن نظام متجدد لحوكمة استثمار الأوقاف، وبخاصة استثمار الموارد النقدية الوقفية بتطبيق مبدأ الشفافية من خلال التقارير المالية والمنشورة والمتاحة دون قيد أو شرط، مع الحرص على وجود هيئات تدقيق خارجية مستقلة (العمر، 2009).

3- **الشفافية والتدقيق المالي والشرعي في العملية الاستثمارية:**

إن وجود الشفافية هو مطلب مهم جدًا في حوكمة وترشيد وحسن سير وأداء استثمار الموارد الوقفية، والمقصود بالشفافية كل أشكال الوضوح من حيث المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات، حيث تكون الأعمال الحالية متاحة ومفهومة ومعلومة، من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذوي العلاقة بالنشاط الاستثماري الوقفي.

لذلك فمن التحديات التي تواجه إدارة استثمار الأوقاف في الوقت المعاصر، وبالأخص في مجال الصناديق الوقفية؛ كيفية تحقيق الشفافية وتعميق الوضوح المالي، من حيث موارد واستثمارات المؤسسة الوقفية واستخداماتها، ففي بعض التجارب - كما هو الحال في الكويت وقطر والإمارات والأردن والسودان - يجري التعامل مع الحساب الختامي للأوقاف على أساس تجاري، ويراقب الحسابات الختامية مدقق قانوني مستقل، منهيًا رقابته بتقرير مالي سنوي مفصل ودقيق.

وعليه؛ بات من الضروري - بغرض حوكمة رشيدة للاستثمار الوقفي- أن تُقدم وبصفة دورية تقارير دقيقة تحكمها معايير متميزة يصدرها الناظر؛ بالاعتماد على مدقق مالي وشرعي معتمد، من خارج المؤسسة الوقفية، يبين فيها موارد الصناديق الوقفية وطرق تسييرها، وخطط متابعتها وتسييرها أثناء الأنشطة الاستثمارية لها مع بيان أدائها المالي. كما ينبغي القيام بتقويم وإحصاء الثروات الوقفية ونواتجها مع تقديم تقارير سنوية عن نتيجة المحفظة الاستثمارية الوقفية ككل.

الحوكمة في تنمية أعيان الوقف والاستثمار:

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

- أن يعد مجلس النظارة والإدارة التنفيذية خطة استراتيجية استثمارية، ولابد أن تكون الخطة الاستراتيجية

الاستثمارية ذات أهداف ومؤشرات واضحة، ومحددة للأداء الاستثماري، مع أهمية القيام بتقويم هذه الاستراتيجية كل ثلاث سنوات من جهة استثمارية متخصصة، موضحًا فيه مدي ملاءمة اتجاهات الاستراتيجية مع المتغيرات الاقتصادية، من خلال إصدار تقرير سنوي حول مدى أداء المحفظة الاستثمارية مقارنة مع أمثالها، كما يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية الاستثمارية تنويعًا للأدوات الاستثمارية.

- الالتزام بالضوابط الشرعية التي تضعها الجهة الشرعية المختصة من وقت إلى آخر، والتي تحرّم الاستثمار في قطاعات معينة، وفي الشركات التي تتعامل بالربا، أو التي تتعاطي الأمور المحرمة.
- وجود سياسات ولوائح وضوابط للعمليات الاستثمارية، تشمل الضوابط المالية، والمحاسبية، وتحديد المخاطر، بحيث تكون موثقة ومعتمدة فنيًا وإداريًا وشرعيًا يتم بمقتضاها تنفيذ كافة العمليات الاستثمارية للأموال والأعيان الوقفية للمؤسسة، وهذا يتطلب من المؤسسة الوقفية تحديد مصادر الأموال المستخدمة في العمليات الاستثمارية، سواء كانت من الأصول الوقفية (أراضٍ – عقارات – أسهم وقفية – أموال نقدية موقوفة) أو من أموال فائض الريع، أو أموال البدل، أو أموال مخصصات إعادة الإعمار، حيث إن لكل نوع من تلك الأموال استخدامًا، وقاعدة شرعية، تحدد طريقة التعامل والإثبات في السجلات المحاسبية، والإفصاح عنها لذوي العلاقة.
- اعتماد الضوابط الاستثمارية التي لابد من الأخذ بها في العملية الاستثمارية للوقف، ومن أهمها :عدم مخالفة شروط الواقف، واتباع العرف التجاري والاستثماري السائد، من حيث العوائد، والمخاطر، والحرص على الضوابط الشرعية التي تصدرها اللجان الشرعية المتخصصة، والبعد عن المجالات الاستثمارية التي قد تحتوي على استغلال فاحش، أو يطعن فيها بالوقف.
- تحديد المخاطر التي تحيط بالاستثمار مقارنة بالعوائد التي سيحصل عليها، وفي هذا الإطار لابد من تحليل المخاطر التي تكتنف كل استثمار ينوي الوقفُ المشاركةَ فيه مع تحديد الوسائل لتفاديها، ووجود نظام لإدارة مخاطر المؤسسة وحسابها لتحديد حجم المخاطر ونوعيتها، ويمكن تحديد المخاطر المقترح دراستها بحسب طبيعتها، ومن أهمها بالنسبة لاستثمار مؤسسة الوقف: مخاطر السيولة، ومخاطر عدم السداد بالنسبة للبنك أو العملاء، ومخاطر تمويل الأرباح ورأس المال، أو مخاطر التذبذب في العملة، ومخاطر التخارج من الاستثمار، ومخاطر السوق (انخفاض الإيجارات)، ومخاطر التغيير في نسب التمويل مع الوقت.
- وجود الإجراءات واللوائح للعملية الاستثمارية التي تقنن خطوات اتخاذ القرار الاستثماري وتنفيذه، مثل إجراءات دراسة الفرص الاستثمارية، وتحديد الجدوى الاقتصادية، حيث يجب أن تخضع كافة عمليات الاستثمار لدراسات شاملة تتضمن سلامتها من الناحية الاقتصادية والمالية والفنية والتسويقية، لضمان تحقيق الاستثمارات لعوائد مجزية للأوقاف، وأن تحقق الأغراض المطلوبة.
- وجود إجراءات مقننة، لتحديد الجهات الاستثمارية التي يمكن لمؤسسة الوقف التعامل معها، مثل: أن تكون الهيئات والمؤسسات المالية - التي تتعامل معها مؤسسة الوقف وتستثمر من خلالها - مسجلةً في بلد المنشأ طبقًا للقوانين المعمول بها لدي البنك المركزي والمؤسسات والهيئات المتخصصة، أو أي جهات رقابية أخري مخولة لتنظيم نشاط الاستثمار في هذا البلد، وأن يكون مضى على تأسيسها على الأقل ثلاث سنوات مالية، وأن تكون حسنة السمعة، وذات مركز مالي متين، وأن لا تكون تعرضت لأي ملاحقات قانونية، نتيجة للإهمال أو الاحتيال من قبل أحد موظفيها أو العاملين فيها ؛ ومنها تحديد أتعاب المؤسسة والمصروفات الأخرى سلفًا، والتأكد من أن هذه الأتعاب والمصاريف مقاربة لأتعاب المؤسسات الشبيهة.
- ضرورة أن تتصف عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية بالمهنية والمؤسسية، بعيدًا عن القرارات الفردية أو تعارض المصالح، حيث تعتبر من أهم قواعد الحوكمة الرئيسة في الاستثمار: أن يكون اتخاذ القرار مؤسسيًا ومبنيًا على تصور استثماري واضح، من خلال تقديم تقرير يوضح فيه محاسن الاستثمار ومخاطره، وأن تكون بعيدة عن تعارض المصالح.
- ضمان وجود متابعة دورية لأداء كل فئة استثمارية بحسب العوائد المتوقعة بصورة دورية، وتقديم التقارير إلى مجلس النظارة أو اللجان المختصة في الأوقات المحددة، وذلك بغرض المتابعة والتوجيه، مع بيان التوصيات وخطة العمل المستقبلية لمتابعة الاستثمارات المختلفة وخاصة المتعثر منها ؛ كما يمكن الاستعانة بجهات متخصصة استثمارية لإدارة كل أو جزء من أعيان الوقف وأصوله المالية عند عدم توفر القدرة الإدارية الاستثمارية لمؤسسة الوقف (أبو زهرة، 1971).

دور المحاسبة في التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الوقفيَّة

تزايدت مطالبات المُحاسبة على الوقف الإسلامي، وتماشيًا مع الإدارة الحديثة للوقف، فإنَّه يتعين التركيز والتشديد الكبير على مبادئ المساءلة والشفافية، وأنَّه كأداة للحوكمة الجيدة وممارسات أفضل لمؤسسة الوقف، فإنَّه من المؤكد أنَّ المُحاسبة تؤدي إلى تحسين المساءلة والشفافية للمتولي على الوقف. بالإضافة إلى أنَّ المحاسبة هي وسيلة للمتولي على الوقف للوفاء بمسؤولياته أمام العديد من الأطراف مثل الواقف، ومجلس إدارة الوقف، الحكومة والمجتمع ككل.

أهمية المحاسبة في المؤسسات الوقفية

إنّ ما يؤكّد على أهمّية وجود سياسات وإجراءات للمحاسبة أنَّ الوقف لا يُوجد له مالك بذاته فهو أشبه بالمال العام من حيث الملكية، وحتي في ظل الأخذ بآراء الفقهاء التي دارت حول أن ملكية مال الوقف تكون للواقف فإنها ملكية ناقصة، أو أن الملكية للموقوف عليهم فهم غير محددين بذواتهم بل بأوصافهم وهي أيضًا ملكية ناقصة لا تمنحهم حق إدارة المال والإشراف على استخدامه، هذا فضلاً على أن الغالب في إدارة الوقف هو وجود جهة غير مالكة للمال تحت أي رأي فقهي وليست من المستفيدين بعائدات الوقف وهي ما يطلق عليها فقهًا (ناظر الوقف) وبالتالي لا توجد وسيلة لحماية المال سوى المحاسبة بما توفره من توثيق لمال الوقف وبيانات عن التعامل فيه يمكن من خلالها التأكد من أنه لم يتم الاعتداء عليه (عمر،2002) وتتم المحاسبة على الوقف للأغراض التالية: (شحاتة، 2004)

- عرض إنجازات نشاط استثمار الوقف خلال الفترة الزمنية الماضية محللة حسب المجالات - والصيغ والآجال ومقارنًا ذلك بالمخطط الوارد بالميزانية التقديرية الاستثمارية، وبيان الفروق وتحليلها، وبيان أسبابها.
- تحليل ريع استثمارات أموال الوقف خلال الفترة الزمنية حسب مصادرها ومقارنتها بالمخطط المستهدف مقدمًا، وبيان أسبابها، ثُم تُقدم التوصيات لتنمية تلك العوائد في المستقبل.
- عرض المسائل أو القضايا الاستثمارية لأموال الوقف ولاسيما فيما يتعلق بالاستبدال والصيانة – والترميم والمشروعات الجديدة، وإعداد الدراسات اللازمة لتقديمها إلى إدارة استثمار أموال الوقف لاتخاذ القرارات بشأنها.
- تُساعد التقارير في تحفيز أهل البر والخير على إيقاف أموالهم للمساهمة في التنمية- الاجتماعية والاقتصادية في ضوء المنشور عن إنجازات المؤسسة الوقفية.

ومن أهم الإجراءات التي يُمكن الاستناد إليها لتحقيق مستوى من الشفافيَّة والنزاهة ما يلي: (القرني، 2009).

- الالتزام بتقديم حسابات دورية مُنتظمة ومُدقّقة فيها تقرير شامل عن الرّيع والمصروفات سدًا - لذريعة الإهمال في تنمية الأموال الموقوفة وصرفها في المجالات المحدّدة.
- الالتزام بمستويات عاليَّة من الإفصاح والشّفافية بنشر معلومات عن إدارة مال الوقف والتصرّف في الغلاّت.
- الابتعاد عن صرف رواتب ومكافآت لأعضاء أمناء المؤسّسة أو مجلس الإدارة، وفي حال حصول ذلك لابد من الإفصاح.

ثامنًا - ركائز حوكمة الوقف

تتميز حوكمة مؤسسات الوقف بارتكازها على ثلاث ركائز أساسية، كالتالي:

1- السلوك الأخلاقي

ويتضمن الالتزام السلوكي من خلال عدة مظاهر أساسية؛ مثل الالتزام بالأخلاق الحميدة وما تمليه أحكام الشريعة الإسلامية، والالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف التي تدخل في إطار الوقف، والشفافية عند تقييم المعلومات، والقيام بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على بيئة العمل نظيفة ونقية، حيث تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة المؤسسات مع التعامل داخل كل مؤسسة بطبيعتها (الرفاعي، 2011).

أ- الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول في العالم وانهيار شركات كبرى وخروجها من السوق الاقتصادي.

فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، ولا جدال من أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية.

لقد اتضح أنه من أسباب ظاهرة انهيار بعض المشروعات الوقفية هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه المؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية وافتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الوقف لا يمكن تطبيقه بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم، والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة؛ لأن الاقتناع بمبادئ حوكمة الوقف ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضمر سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها[1]

ب- أخلاقيات الأعمال كمكون رئيس لحوكمة الوقف

تشكل الأخلاق والثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الوقف، إلا أنه يتعين التعامل مع كل منهما على نحو مختلف إلى حد ما، فحوكمة الوقف تعني بشكل أساس بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات، ومن ثم يمكن النظر إليها على أنها الكيان الموجه للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن حوكمة الوقف تعني بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية، المسؤولية، الإنصاف، والمحاسبة. وحيث إن تلك القيم تمثل أيضًا مواضع اهتمام رئيسة بالنسبة لأخلاقيات الأعمال، كما أن حوكمة الشركات تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم، في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ (مجموعة من القوانين الأخلاقية)، فقد نجد النظام الأخلاقي السليم يشتمل على القيم الجوهرية: المسؤولية، الشفافية، الإنصاف والمحاسبة، إلا إنه يمتد في نفس الوقت ليضم أبعادًا عديدة أخرى (سوليفان؛ شكولنيكوف، 2006)

ج- العلاقة ما بين الحوكمة والأخلاق

تعمل الحوكمة على تعميق الحس الأخلاقي من خلال مجموعة قواعد ومبادئ تحدد قيم وأخلاق الممارسات والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والتي تتوافق مع الإطار القانوني والأخلاقي، وتضع حدا لمنع حدوث الفساد في الوقت الذي تحافظ فيه على المصالح العامة وتحقيق العدالة والمساواة بينهم، كما أن المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود المؤسسات من الداخل والأطر المؤسسية السائدة في الخارج المحيط بها هي التي تحكم وضع وتطبيق الحوكمة، ليس فقط لمصلحة المؤسسات وإنما لمصلحة المجتمع ككل، وإن وضع أسس قوية للحوكمة هو أحد الطرق لمجابهة الفساد وتسهم في صعوبة إعطاء الرشاوي، وتعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة، إذ إن الفساد وسوء استخدام الحوكمة يؤديان إلى تقويض ثقة المواطنين في المؤسسات وإلى تقليل القدرة على تحقيق التكامل بينهما وحماية النسيج الاجتماعي للجميع.

كما لا يمكن لأي مؤسسة ممارسة حوكمة المؤسسات دون الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي، لذا تحرص المؤسسات على توفير الثقة والنزاهة خاصة عند الإفصاح عن المعلومات المالية والمحاسبية والمعلومات الخاصة بالمؤسسة وأصحاب المصالح، حيث تعتمد الحوكمة على النزاهة والثقة المتبادلة بين الطرفين فمن خلال الثقة يستطيع الأفراد تقديم خدماتهم حتي لو كانت الظروف سيئة ومن خلال النزاهة تستطيع المؤسسة الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بشكل صحيح وفي الوقت المناسب (مالكي، 2004).

2- الرقابة والمساءلة

وذلك من خلال تفعيل إدارة أصحاب المصالح المختلفة في إنجاح الوقف وتطويره، وإدخال رقابة ومساءلة خارجية من الحكومة وسوق المال والبورصات وغيره، وإدخال رقابة مباشرة من خلال الواقفين ومجلس إدارة الوقف، ولجنة المراجعة الداخلية، وكل من المراجعين الداخليين والخارجيين، وأطراف أخري ذات صلة بالوقف كالموردين والمستفيدين من الوقف (عبد القادر؛ محمد،2009)

(1) خالد الطراولي، الأزمة المالية ومعالم البديل الإسلامي (المصفاة الأخلاقية)، الموقع الإلكتروني: الأخلاقية)، من على الموقع الإلكتروني: http://wasatiaonline.net/news/details.php?data_id=613

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

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

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

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

أما المساءلة فأساسها أن يتم تقديم التقارير المالية وتقارير الأداء إلى الجهات الإشرافية، ويري بعض الباحثين :أن من أسباب ضعف المساءلة للناظر أن الناظر غير مطلوب منه أهداف معينة يتم تحقيقها، وبالتالي يتم محاسبته على مستوى معين من الفعالية أو الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف (العمر، د.ت).

3- إدارة المخاطر

من خلال إنشاء وحدة إدارة الأزمات والمخاطر والتعامل معها باحترافية، ووضع نظام إدارة للمخاطر التي قد تنشأ، والقيام بالإفصاح عن المخاطر حال حدوثها، وذلك لدراسة الحالة وإيجاد أنسب الحلول للتعامل معها، إلى جانب محاولة وضع تصور لما قد يطرأ من مخاطر وأزمات بطبيعة المؤسسات الوقفية ووضع بدائل لها من خلال التجارب السابقة أو دراسة نقاط القوة والضعف داخل مؤسسة الوقف (حماد، 2008).

أ- آليات إدارة المخاطر ودورها في تفعيل حوكمة الوقف

تتعرض مختلف المؤسسات الوقفية إلى العديد من المخاطر نتيجة لطبيعة النشاط الذي تمارسه والخدمات التي تقدمها للمستفيدين، وفي هذا الإطار لكي يضمن مجلس الإدارة فعالية ونشاط هذه الشركة يستعين بلجنة إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية بهدف تحسين الحوكمة في الوقف وضمان أكبر فعالية في تحديد المخاطر التي يتعرض لها الوقف.

ب- دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر لتفعيل مبادئ الحوكمة

أكدت معظم الدراسات والتقارير الخاصة بحوكمة الوقف على ضرورة وجود لجان للمراجعة في المؤسسات التي تسعي إلى تطبيق الحوكمة، وأشارت إلى أن وجود لجان المراجعة يمثل أحد العوامل الرئيسة لتقييم مستويات الحوكمة في المؤسسة الوقفية، إذ تساعد المراجعة الداخلية بما تقوم به من مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وتأكيد فعالية نظام الرقابة الداخلية والعمل مع مجلس الإدارة ولجنة إدارة المخاطر من أجل إدارة المخاطر والرقابة عليها في عملية حوكمة الوقف من خلال تقييم وتحسين العمليات الداخلية للمؤسسة، وكذلك تحقيق الضبط الداخلي نتيجة استقلالها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة واتصالها برئيس لجنة إدارة المخاطر.

ومن بين المهام التي يقوم بها المراجع الداخلي لتفعيل مبادئ الحوكمة بهدف تقليل المخاطر هي :

- وضع وتنفيذ خطة لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر بفحص وتقييم مدي كفاءة وفعالية الأنظمة والضوابط الداخلية للوقف ومدي التزام وامتثال جميع وحدات الوقف وجميع الموظفين لهذه الضوابط.
- ضمان أن نظام جميع المجالات المتعلقة بالجانب التقني للوقف أنه تم مراجعته في الفترات المحددة لها.
- إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدي الامتثال للقوانين والضوابط (محمد؛ خالد، 2018).

مشكلة البحث

نشأت مؤسسة الوقف الإسلامي لتحقيق أغراض سامية متعددة، وهي في طريقها لتحقيق هذه الأهداف تمارس أنشطة متعددة، وفقًا لنظم قانونية مستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية، وتعمل في أطر تنظيمية وإدارية متغيرة تتأثر بالنظم الإدارية المستحدثة.

ولكي تظل هذه المؤسسة العظيمة رائدة في هذا المجال، عليها أن تنأى بنفسها عن أية محاولات لتقييد حركتها بأطر تنظيمية وإدارية قديمة، لا تستجيب لمستجدات الحياة ولا لضرورات التطور، إنما تتجاوب مع مستحدثات العصر بما لا يعارض الأصول الشرعية.

وفي هذا السياق، أفرزت التطورات التنظيمية والإدارية المعاصرة كثيرًا من الأطر والتطبيقات التي تستهدف الارتقاء بمستوي أداء المؤسسات العامة والخاصة، ومن بين هذه الأفكار والتطبيقات تبرز الحوكمة، وعلى الرغم من حداثة فكر الحوكمة ومحدودية تطبيقه خارج المؤسسات المالية والاقتصادية، فإن القائمين على شؤون الوقف يتطلعون للاستفادة منه، واستحداث نماذج تطبيقية له أكثر توافقًا مع طبيعة الوقف والخصائص المميزة للمؤسسة الوقفية.

وبما أن هناك معايير شرعية لحوكمة الوقف ومعايير محاسبية ومالية، فهناك أيضًا معايير تتعلق بالاستثمارات الوقفية، وهي تمثل القواعد والنظم والآليات الضابطة لاستثمارات الأموال الوقفية، وقياس مدي فاعليتها، وضبطها، وذلك وفقًا لمعايير الحوكمة ونظمها. بالإضافة إلى إن للأموال الوقفية طبيعة خاصة تميزها عن غيرها من الأموال، وقد ترتب على هذه الطبيعة وجود قيود خاصة ينبغي التقيد بها عند استعمال هذه الأموال والتصرف فيها، وإن إسناد مسؤولية استثمار وتنمية الأملاك الوقفية إلى جهة متخصصة ومستقلة عن غيرها يعد أمرا أجدي من الناحية الاقتصادية على الأوقاف من أن تتوزع هذه المسؤولية بين أكثر من جهة، هذا إذا أخذت بعين الاعتبار جميع الضمانات الكافية للحفاظ على الأملاك الوقفية عند استعمالها والتصرف فيها، وذلك بغية توفير إمكان حصول الأوقاف على احتياجاتها المالية؛ لتمويل عمليات الاستثمار والتنمية. كما تعمل هذه الصيغ الاستثمارية على تقليل مخاطر وتكاليف الإشراف والمتابعة وتساهم بتقديم خدمات اقتصادية واجتماعية للمجتمع لا يمكن تحقيقها بنفس الكفاءة عن طريق الصيغ التقليدية.

وحتي يتمكن القطاع الوقفي من أداء دوره فلا بدّ من توافر متطلبات أساسية مساندة لإدارته وأهمها: النظم المحاسبية والرقابية، بحيث تتفق مع الأسس التي يقوم عليها القطاع الوقفي، وتُوفر منظومة معلومات وبيانات مالية وغير مالية تساعد على اتخاذ قرارات مناسبة من كافة الفئات التي لها علاقة بالقطاع الوقفي، ونظام رقابي فاعل يضمن المحافظة على أموال الأوقاف، وفي هذا الصدد تبرز إشكالية البحث من خلال التطرق لركائز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية لضبط أنشطتها وممارستها ليتحقق حسن استخدام الأموال الموقوفة واستدامتها بما يلائم الواقع.

من هنا تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق ركائز حوكمة الوقف على جودة الاستثمارات الوقفية؟

أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- دراسة ركائز حوكمة الوقف كمدخل لتطوير المؤسسات الوقفية.
- إبراز أهمية تطبيق ركائز حوكمة الوقف في المؤسسات الوقفية.
- إلقاء الضوء على ركائز حوكمة الوقف ودورها في توفير بيئة آمنة للاستثمار.
- التعرف على مدي تأثير ركائز حوكمة الوقف على القرار الاستثماري وأنواعه ومقوماته وكيفية تحسينه وترشيده.
- محاولة التعرف على أثر تطبيق ركائز حوكمة الوقف المتمثلة في (السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر) على جودة الاستثمارات الوقفية.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الوقفية لركائز الحوكمة الجيدة، المتمثلة في (السلوك الأخلاقي، والرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر).

- التعرف على مدى إدراك المؤسسات الوقفية أهمية ركائز حوكمة الوقف، ودورها في تحقيق جودة الاستثمارات الوقفية.
- طرح بعض التوصيات التي من شأنها المساعدة في وزيادة الوعي بأهمية تطبيق ركائز حوكمة الوقف بالمؤسسات الوقفية.

تساؤلات البحث

- ما مدي إمكانية تطبيق ركائز حوكمة الوقف في المؤسسات الوقفية؟
- كيف يمكن أن تشكل ركائز حوكمة الوقف مدخلا لتطوير المؤسسات الوقفية؟
- ما دور ركائز حوكمة الوقف في توفير بيئة آمنة للاستثمار؟
- كيف يمكن أن تؤثر ركائز حوكمة الوقف على القرار الاستثماري وأنواعه ومقوماته وتحسينه وترشيده؟
- ما أثر تطبيق السلوك الأخلاقي كأحد ركائز حوكمة الوقف على جودة الاستثمارات الوقفية ؟
- ما أثر تطبيق الرقابة والمساءلة كأحد ركائز حوكمة الوقف على جودة الاستثمارات الوقفية؟
- ما أثر تطبيق إدارة المخاطر كأحد ركائز حوكمة الوقف على جودة الاستثمارات الوقفية ؟

أهمية البحث

- يساعد البحث على تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات والمنظمات الوقفية.
- توضيح إمكانية مساهمة ركائز حوكمة الوقف في تطوير الاستثمار في الأملاك الوقفية.
- يساهم في تطوير قطاع الأوقاف الحيوي من خلال اقتراح كيفية تفعيل ركائز حوكمة الوقف بما يمكن المؤسسات الوقفية الاعتماد عليها لرفع مستوى الالتزام بتطبيق الحوكمة.
- يستمد هذا البحث أهميته من تزايد الاهتمام بكل من دور الوقف التنموي والحوكمة وكون أسسها ومبادئها وآلياتها تُعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة.
- الدور البارز والمهم الذي تؤديه ركائز حوكمة الوقف في التأكيد على أهمية جودة الاستثمارات الوقفية فضلًا عن دورها في تخطي العقبات المؤدية إلى انهيارات وفشل هذه الاستثمارات، وحسن توجيه الأنشطة والممارسات والموارد فيها والاستخدام الأمثل لهم فضلا عن دورها في تجنب الانزلاق في المشاكل المحاسبية والمالية بما يعمل على تعزيز واستمرار نشاطها في مناخ من الإفصاح والشفافية.
- أهمية موضوع حوكمة المؤسسات الوقفية وموضوع الاستثمار باعتبارهما من المواضيع الهامة والحديثة نسبيًا، خاصة في ظل قيام العديد من المؤسسات الوقفية بالاعتماد على الأنماط التقليدية في إدارة حقائب الاستثمار.
- الربط بين تطبيق ركائز حوكمة الوقف وأثرها في جودة الاستثمارات الوقفية.
- يخدم البحث عدة فئات مختلفة كالمستثمرين وأصحاب المصالح ورؤساء مجالس إدارات المؤسسات الوقفية وغيرهم من الفئات ذات العلاقة الأخرى.
- إرشاد المساهمين والمستثمرين والأطراف ذات المصلحة لاتخاذ القرارات الاستثمارية بناءً على أسس سليمة وموضوعية بعد التقييم الحقيقي للوضع المالي للوقف.

فرضية البحث

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة بين ركائز حوكمة الوقف وجودة الاستثمارات الوقفية.

الفروض الفرعية:

- الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على مؤسسة الوقف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة.
- تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو.
- يساهم تطبيق ركائز حوكمة الوقف في زيادة كفاءة أداء المؤسسات الوقفية.

- تساعد ركائز حوكمة الوقف على إدارة وتثمير ممتلكات الوقف.
- تطبيق ركائز حوكمة الوقف يؤدي إلى تعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الوقفية.
- غياب ركائز حوكمة الوقف يعرض المؤسسات الوقفية للمخاطر والأزمات.
- هناك علاقة بين دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر وتفعيل ركائز الحوكمة.
- هناك دور لركائز حوكمة الوقف في ترشيد قرارات الاستثمارات الوقفية.
- وجود نظام فعال وكفء للرقابة والمساءلة يؤثر على جودة الاستثمارات الوقفية.
- تُعد جودة الاستثمارات الوقفية أساسًا لتحقيق الاستدامة المالية للوقف.

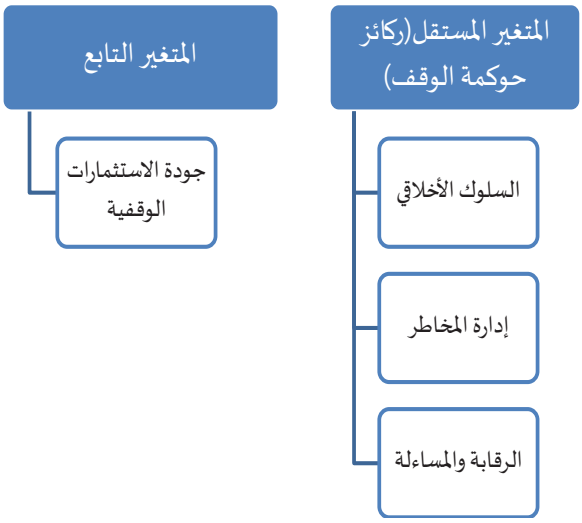
منهجية البحث

لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي النظري من خلال الاستعانة برسائل ودوريات وكتب وتقارير ومواقع إنترنت ذات علاقة بموضوع البحث لعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث، واعتماد المنهج التحليلي في تفسير المعلومات وتحليلها، ثم الوصول لمجموعة استنتاجات وتوصيات تشكل رؤية واضحة عن تأثير ركائز حوكمة الوقف على جودة الاستثمارات الوقفية.

أمّا المنهج الاستقرائي في هذا البحث فينصرف إلى صياغة الإطار العام لعملية تفعيل ركائز حوكمة الوقف لتحقيق جودة الاستثمارات الوقفية من خلال السلوك الأخلاقي، وإدارة المخاطر، والرقابة والمساءلة.

متغيرات البحث

تحقيقًا للهدف الأساس للبحث، الذي يتمثل في دراسة ركائز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية، فإن المتغير التابع يتمثل في جودة الاستثمارات الوقفية، بينما يتمثل المتغير المستقل في ركائز حوكمة الوقف، و يوضح شكل (1) هذه المتغيرات:



الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة

النتائج التوصيات

- الحوكمة هي ممارسة رشيدة لسلطات الإدارة من خلال التركيز على القوانين والتنظيمات وقواعد السلوك المهنية التي تحدد العلاقة بين مجالس إدارة الوقف من ناحية والأطراف الأخرى أصحاب المصالح، وأوضحت الحوكمة أنها أحد أضلاع مثلث الأمان للمؤسسات الوقفية بجانب بناء الثقة والشفافية وفي إطار الالتزام بأخلاقيات الأعمال.
- الاستمرار في تطوير الإطار النظري لحوكمة الأوقاف من خلال بناء ركائز جديدة لحوكمة الوقف، بحيث تعكس مدى التزام المؤسسات الوقفية بتطبيقها على الاستثمارات الوقفية.
- أهمية تبني المؤسسات الوقفية تطبيق ركائز حوكمة الوقف، مع مراعاة أهمية التدرج بحسب حجم الوقف ومستوى العام للبنية الإدارية في القطاع الوقفي.
- تعد ركائز حوكمة الوقف نظام لتعزيز الرقابة والإدارة وإطار عام لتحديد المسؤوليات والواجبات في المؤسسات الوقفية، مما يعمل على تحسين الأداء وتوفير قوائم مالية خالية من الغش والأخطاء بما يدعم القرارات الاستثمارية.
- الالتزام بتطبيق ركائز حوكمة الوقف مهمة أساسية يضعها القائمون على الوقف في اعتبارهم عند دراسة جدوى المشروعات.
- تبرز أهمية ركائز حوكمة الوقف في تفعيل الاستثمار الحقيقي ورفع معدلات الاستثمار من خلال إرساء قواعد تنمي إدارة وتثمير ممتلكات الوقف.

- أن ركائز حوكمة الوقف لها أهميتها الكبيرة في نجاح الوقف واستمراريته؛ حيث تُعد تلك الركائز أداة أساسية لتقييم الوضع الإداري والمالي والاقتصادي للوقف.
- ركائز حوكمة الوقف أحد الأساليب المهمة لتحقيق النجاح للمؤسسات الوقفية؛ حيث تقوم بدور صانع سياسات، ومراقب عمليات التشغيل والإدارة بصفة عامة، بما يضمن جودة العمل وتحقيق النجاح للاستثمارات الوقفية.
- عانت المؤسسات الوقفية من فساد مالي وإداري، لذا كان ضروريًا تبني اتجاهات حديثة في حسن إدارة الأوقاف، والتي تعد ركائز حوكمة الوقف منها كأسلوب عمل فريد وفاعل يُمكن الاستفادة منه في تطوير إدارة الأوقاف.
- تُعد الأموال الوقفية من نماذج المال العام في الإسلام الواجب المحافظة عليه وتنميته وتثميره والمحافظة على حقوق الواقف وحقوق الجهات الموقوفة عليهم، وهذا يتطلب إدارة مالية رشيدة وواعية وفعالة.
- إنَّ تطبيق ركائز حوكمة الوقف بطريقة فعالة يستلزم تهيئة وتوفير بنية محاسبية ملائمة، حيث تشتمل هذه المبادئ على العديد من الأطر المالية والمحاسبية الهامة.
- تشمل إدارة الأموال الوقفية: التخطيط، والرقابة، وتقويم الأداء، وكذلك اتخاذ القرارات الاستثمارية، ويحكم هذا كله أحكام ومبادئ الشريعة.
- أحد ركائز حوكمة الوقف إدارة المخاطر والتي تقلل من المخاطر وذلك بتفعيل أداء مجلس الإدارة، تعزيز الرقابة الداخلية وتحديد الأدوار والصلاحيات مما يساهم في دعم وتشجيع تمويل واستثمار المشروعات الوقفية.
- من ركائز حوكمة الوقف البُعد الأخلاقي والسلوكي والذي يدعم ويحقق زيادة فعالية حوكمة الشركات، فالعلاقة وطيدة بين حوكمة الوقف التي تهدف إلى إدارة المال برشد وشفافية، وبين الأخلاق الحميدة التي تمثل الحكمة والضمير الخلقي فيمن يدير هذا المال (الفرد).
- عدم مسايرة المؤسسات الوقفية للتغيرات الحاصلة في محيطها، وإهمالها للتطورات الحاصلة في الجوانب التشريعية والأخلاقية يضعف مركز المؤسسة ويقلل قدراتها على الاستجابة للتطورات في المشروعات الاستثمارية.
- إن مراعاة آليات الحوكمة وفق خصوصية المؤسسة الوقفية تعد من أهم مداخل تطوير الوقف واستدامته.
- حوكمة الوقف تؤدي إلى الرفع من أداء المؤسسة الوقفية؛ وهذا من شأنه نشر ثقافة الوقف وتوسيعها في المجتمع.
- إن الالتزام بتطبيق ركائز الحوكمة يُعد أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ القرارات الاستثمارية.
- التطبيق السليم لركائز حوكمة الوقف يؤدي لزيادة فرص المؤسسات الوقفية من دخول أسواق رؤوس الأموال.
- يُعد السلوك الأخلاقي وإدارة المخاطر والرقابة والمساءلة أهم ركائز حوكمة الوقف والتي تعمل على ترشيد القرار الاستثماري وتحسين إدارة وتثمير ممتلكات الوقف.
- ركائز الحوكمة تعمل على توفير مناخ جاذب للاستثمار من خلال إدارة المؤسسات الوقفية والتحكم في أعمالها، عن طريق نظام لتعزيز الرقابة والإدارة يعمل على تحسين الأداء.
- هناك تأثير لتطبيق ركائز حوكمة المؤسسية كالسلوك الأخلاقي وإدارة المخاطر والرقابة والمساءلة وجذب أكبر قدر ممكن من المانحين والمساهمين والتوسع في صيغ الاستثمار الوقفي.
- لركائز حوكمة الوقف دور في تحقيق التنوع الحاصل في صيغ التمويل والاستثمار التي تلجأ إليها الأوقاف لتحقيق تنوع أدوات الاستثمار من حيث آجالها، الأمر الذي ينعكس على استمرارية التدفقات النقدية المتحصلة.

التوصيات

- ضرورة تفعيل ركائز الحوكمة في المؤسسة الوقفية؛ وفق الخصوصية التي تمتاز بها.
- الالتزام بتطبيق ركائز حوكمة وتعميق المفاهيم وتطويرها من خلال دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسات الوقفية.
- العمل على زيادة مستوى الرقابة والمسائلة وإدارة المخاطر في التقارير الصادرة عن المؤسسة الوقفية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين والمانحين الأمن والأمان لأموالهم.
- ضرورة أن تتخذ المؤسسات الوقفية كافة الإجراءات والوسائل التي من شأنها أن ترفع درجة الثقة والشفافية والمصداقية في المعلومات الواردة بالتقارير.

- ضرورة قيام الجهات المختصة بإصدار دليل خاص بكيفية تطبيق ركائز حوكمة الوقف ليكون إلزاميًا وذلك بالاستعانة بذوي الخبرات المتخصصة في هذا المجال.
- العمل على استمرار وتنمية التأصيل للجوانب الفكرية لركائز حوكمة الوقف والخصائص والمقومات والمحددات والمبادئ، علاوة على شموليتها واحتوائها على جميع المفردات النظرية والتطبيقية للحوكمة.
- التزام المشاريع الوقفية بركائز حوكمة الوقف، مع توفير دليل إجرائي لكيفية التطبيق على مشروعات استثمارية.
- ضرورة تفعيل ركائز حوكمة الوقف في المؤسسات الوقفية، وربط هذه الركائز بقانون الاستثمار، وذلك من أجل توفير بيئة جاذبة للاستثمار وتشجيع المساهمين والمانحين.
- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بركائز حوكمة الوقف في المؤسسات الوقفية بهدف تنمية الوعي والدور الأخلاقي عند تنفيذ المشروعات الاستثمارية.
- ضرورة قيام المؤسسات الوقفية على رفع مستوى الحوكمة لتعكس الدور الاقتصادي الحقيقي لها وقيمتها لحفز المانحين والمساهمين على الاستثمار.
- ضرورة تطوير البيئة القانونية المنظمة، بحيث تلبي احتياجات ركائز الحوكمة.

المراجع

أولاً- مراجعُ باللغة العربية:

- أبو زهرة، محمد. (1971). ***محاضرات في الوقف***. دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبو زهرة، محمد أبو زهرة. (د. ت). ***محاضرات في الوقف***. دار الفكر العربي، القاهرة.
- أسرة تحرير مجلة أوقاف. (2016). « الحوكمة» طريق المؤسسات الوقفية نحو الإدارة الرشيدة، ***مجلة أوقاف***، العدد 31، السنة 16، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، نوفمبر 2016، ص 10
- أمين، محمد محمد. (1980). ***الأوقاف والحياة الاجتماعية في مصر648-923هـ (1250-1517م): دراسة تاريخية وثائقية***. دار النهضة العربية، القاهرة.
- الأسرج، حسن عبد المطلب. (2012). «دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف»، ***المؤتمر العام الثاني عشر «الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات»***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الأسرج، حسين عبد المطلب. (2012). «دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف»، ***المؤتمر العام الثاني عشر: الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، سبتمبر، ص 30
- الأسرج، حسين عبد المطلب. (2012). ***حوكمة الوقف. القاهرة:*** معهد التخطيط القومي،ص27
- الأسرج، حسين عبد المطلب. (2012). ***حوكمة الوقف***. القاهرة، http/mpra.ub.uni-menchen.de
- البشير، بن عمر محمد. (2017). ***دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية 2008-2013***، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: مالية المؤسسة، جامعة ورقلة.
- الحوراني، ياسر. (2016). «حوكمة وقف الموارد الإنتاجية»، ***مجلة أوقاف***، العدد 30، السنة 16، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، مايو، ص 82.
- الرفاعي، حسن محمد. (2011). «نحو مراقب شرعي وقفي معاصر لإدارة المؤسسة الوقفية الاجتماعية المعاصرة»، ***مجلة أوقاف***، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، السنة 11، العدد 21، ص 17.
- الزامل، محمد بن أحمد. (2013). «الشركات الوقفية ودورها في تنمية أعيان الوقف»، ***الملتقي الثاني لتنظيم الأوقاف***، الرياض، م ع س،15-16ذي القعدة1434هـ/21-22سبتمبر،ص3.
- السعد، أحمد محمد ؛ ومحمد علي العمري. (2000). ***الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي***.الأمانة العامة للأوقاف، سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف.
- الصباغ، ليث عبد الأمير.(2001). ***تنمية الوقف***. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت،ص69
- الصلاحات، سامي. (د.ت). ***الجودة الوقفية: دراسة في معايير الإدارة والتنمية***،ص71-72
- الصلاحيات، سامي. (د.ت). ***التسويق في المؤسسات الوقفية: المنهج والعمليات والإجراءات***. www.amaf.gov.ae،ص8
- العمر، فؤاد؛ باسمة المعود. (1971). «الرقابة الداخلية/ الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة»، ***مجلة أوقاف***، العدد31، السنة 16، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت،نوفمبر2016،ص20
- العمر، فؤاد عبد الله (د.ت). دراسة حول نموذج المؤسسة المعاصرة للوقف: ***الإدارة والاستثمار***، ص 7.
- العمر، فؤاد عبدالله. (2009). ***استثمار الأموال الموقوفة : الشروط الاقتصادية ومستلزمات التنمية***. سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ص 593-591
- العمر، فؤاد عبد الله؛ باسمة عبد العزيز. (2014). ***قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجًا***، كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، المملكة العربية السعودية،ص33
- القرني، ابتسام بلقاسم عائض. (2009). «*الوقف بين حكم ملك الله تعالى والملكية العامة*»، ***المؤتمر الثالث للأوقاف: الوقف الإسلامي اقتصاد وإدارة وبناء حضارة***. المملكة العربية السعودية،ص229
- المحيذيف، أديب بن محمد. (2013). ***الاحترافية في إدارة المؤسسات الوقفية***، كتاب إلكتروني صادر عن أكاديمية الوقف،WWW.Waqfacdemy.net

- بن سعيد محمد، بعاشي خالد. (2018). «حوكمة الشركات وإدارة المخاطر»، ***ملتقى التوجهات الاستراتيجية لحوكمة الشركات ومدى تفعلها تشريعيًا ومؤسساتيًا في الجزائر***. الجزائر: جامعة جيلالي ليابس، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير.
- جامعة الملك سعود. (2009). «حوكمة الأوقاف بين النظرية والتطبيق»، ***مجلة أوقاف***، جامعة الملك سعود، العدد 1، السعودية، صفر 1430 هـ - 2009، ص24
- حماد، طارق عبد العال. (2008). ***حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف : المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات***. الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ط 2، ص 49
- خالد الطراولي. (دز ت). ***الأزمة المالية ومعالم البديل الإسلامي (المصفاة الأخلاقية)***، الموقع الإلكتروني: http:// wasatiaonline.net/news/details.php?data_id=613
- راتول، محمد؛ عبد القادر قداوي. (2015). «أسس وإجراءات حوكمة استثمار موارد الصناديق الوقفية»، ***الملتقي الدولي حول الحوكمة والتنمية المحلية***، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج - الجزائر.
- سعيد، أبو وطفة محمد. (2009). ***دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفاعلية الاستثمارات المالية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية***، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سوليفان، جون؛ ألكسندر شكولنيكوف. (2006). ***أخلاقيات العمل المكون الرئيس لحوكمة الشركات***. ورقة عمل مقدمة إلى مركز المشروعات الدولية الخاصة،ص9.
- شحاتة، حسين حسين. (2002). ***منهج وأساليب إدارة أموال المؤسسات الوقفية: التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات***.دراسة مقدمة إلى دورة إدارة الأوقاف، وتطبيقاتها المعاصرة، الجمهورية الإسلامية الموريتانية نواكشوط، الفترة من: 24-2002/12/28م، تنظيم البنك الإسلامي للتنمية مع وزارة الثقافة والتوجيه الإسلامي بموريتانيا.
- شوقي، ماجد. (2004). ***حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة، صعبة المنال، بالنسبة للأسواق الناشئة؟***. مركز المشروعات الدولية الخاصة،WWW.Cipe-arabia.org,
- شيماء، بن دحمان. (2016). ***حوكمة الشركات في سياق المسؤولية الاجتماعية***. رسالة دكتوراة غير منشورة.ص14
- صلاحيات، سامي. (2018). ***حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسة***، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض،ص44
- عائض، عبد الله؛ هداية الإحسان جميل. (2013). «هل نحتاج إلى معايير محاسبية خاصة بالأوقاف الإسلاميَّة؟»، ***المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي***، تركيا، ص6
- عبد القادر، بريش، حمو محمد. (2009). البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العاملة، ***مداخلة بالملتقي العلمي الدولي «الأزمة المالية والاقتصاديات الدولية والحوكمة العالمية***، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف بالتعاون مع مخبر الشراكة، والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، الجزائر، 20-21 أكتوبر، ص 16.
- عبد الكريم، إبراهيم. (2004). «الأوقاف الإسلامية في فلسطين : المحددات العامة والأصول التاريخية»، ***مجلة أوقاف***، السنة 3، العدد 6، ربيع الأول.
- علي، حامدي. (2011). ***أثر جودة المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة***، الوحدة الإنتاجية التجارية آريس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة.
- عمر، محمد عبد الحليم. (2002). ***قضايا ومشكلات المحاسبة على الوقف***. الحلقة النقاشية حول: القضايا المستجدة في الوقف وإشكالاته النظرية والعملية، تنظيم البنك الإسلامي للتنمية، والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، ومركز صالح عبد الله كامل بجامعة الأزهر، في الفترة من: 20-21 شعبان 1423هـ، الموافق: 26-27 أكتوبر.
- عمر، محمد عبد الحليم. (2006). «نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة له في العالم الغربي»، ***المؤتمر الثاني للأوقاف: الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية***،جامعة أم القري، المملكة العربية السعودية،ص28

- عياش زبير، برحايلي أحلام. (2018). أثر الحوكمة في تفعيل القرار الاستثماري في أسواق رؤوس الأموال. أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، ***مجلة البشائر الاقتصادية***،ص246-248
- غانم، إبراهيم البيومي. (2003). ***التكوين التاريخي لوظيفة الوقف في المجتمع العربي، في كتاب نظام الوقف والمجتمع المدني في الوقف العربي***، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت، بيروت.
- غدة، عبد الستار؛ وحسين حسين شحاتة. (1998). ***الأحكام الفقهية، والأسس المحاسبية للوقف***، الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت.
- فؤاد بن عبدالله العمر. (د.ت). ***قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً***»، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- فداد، العياشي الصادق ؛ محمود أحمد مهدي. (د.ت). ***الاتجاهات المعاصرة في تطوير الاستثمار الوقفي***. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية.
- فرحان، عمر، وآخرون. (2020). «تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات. الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية»، ***مجلة الإسلام في آسيا***، المجلد17، العدد2.
- فيروز مالكي. (2015). ***دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة فندق الزيبان- بسكرة***. الجزائر: جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ص ص 50-60
- قباجة، عدنان. (2008). ***أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية***. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. الأردن.
- محسن،السبيعي بداح. (2012). ***العلاقة بين الرفع المالي والعائد على الاستثمار في الشركات المساهمة العامة الكويتية: دراسة اختبارية***، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط.
- محمود، جمام؛ ودباش أميرة. (2017). أثر عدالة الإفصاح المحاسب في ترشيد القرارات الاستثمارية : دراسة حالة عينة من المستثمرين ببورصة الجزائر، ***دراسات وأبحاث المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية***،العدد 26.
- مركز المشروعات الدولية،www.Cipe-arabia.org
- مصطفي، أمل محمد محمد. (2017).«دور الحوكمة في توفير مناخ جاذب للاستثمار في جمهورية مصر العربية»، ***مجلة بحوث الشرق الأوسط***، العدد (47).
- معراج هواري وناس عباس. (2013). ***القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة الاقتصادية***. دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- مومني، إسماعيل، أمين عويسي. (2018). ***حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية: دراسة تطبيقية وفق منهج النظم الخبيرة***. الكويت: الأمانة العامة للأوقاف.
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية. (2002). «***معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية***»، 1423هـ/2002م، ص ص 07- 945.
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية. (2015). «***المعايير الشرعية»AAOIFI: معيار الوقف 33***»، 2015ن، ص442.
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. (2019). ***دليل الحوكمة المؤسسية للمؤسسات الوقفية الخيرية الخاصة***. سلطنة عمان، ص16.

ثانيًا - مراجعُ باللغة الإنجليزيةُ:

- Kolter, P. et autres> (1997). Marketing Management. 10eme Édition, Paris, p. 40.
- Liew, Pickkun. (2007). "Corporate Governance Reform in Malaysia: The Key Leading Player's Perspective, ***Corporate Governance, An International Review***, Vol. 15.

Impact of Endowment Governance Fundamentals on Endowment Investment Quality

Buthayna Abdullah Abdulghani Naser Al Abdulghani
Chair of Abdullah Abdulghani Foundation
For Cross-Cultural Understanding, Qatar

ABSTRACT

Fulfilment of endowment sector roles depend on key requirements and systems supporting its management. This research investigates endowment governance fundamentals and their impact on endowment investment quality in controlling its activities and practices; to achieve proper use and sustainability of endowed funds in response to actual needs. The research aims to study endowment governance fundamentals as inputs to endowment institutions development, highlighting the role of said fundamentals in the provision of a safe investment environment; to identify impact of said fundamentals (i.e., ethical conduct, control and accountability, risk management) on the quality of endowment investments.

Research significance is illustrated in supporting the development of administrative practices in endowment institutions and demonstrating how said fundamentals can contribute to development of investment in endowment properties.

Key Findings:

- Consideration of governance mechanisms according to specificity of the endowment institution is one key to the development and sustainability of the endowment.
- Commitment to implementation of governance fundamentals is one key criterion for investors in making investment decisions.
- Ethical conduct, risk management, control and accountability are main endowment governance fundamentals, aiming to rationalize investment decision.
- Impact of implementing governance fundamentals (i.e., ethical conduct, risk management, control, and accountability) include attracting largest number of donors and shareholders and expanding endowment investment formulas.

Recommendations:

- Expansion of the level of control, accountability and risk management in reports issued by endowment institutions.
- Implementation of endowment governance fundamentals in endowment institutions, linking said fundamentals to investment law.
- Increase of governance levels by endowment institutions to reflect their actual economic role.

Keywords: *Endowment, Governance, Investment.*