# المؤسسات الوقفية واجبات والتزامات

**الطالب: إسماعيل عبد الله أحمد**

طالب دكتوراه بقسم الشريعة والإدارة

أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملايا، ماليزيا

أ.قمر الزمان بن نورالدين

د أسموليادي لوبيس

دكتور الشريعة والإدارة

أكاديمية الدراسات الإسلامية جامعة ملايا، ماليزيا

## الملخص

تناول الباحث في هذه المقالة نبذة مصغرة عن إدارة المؤسسات الوقفية ومميزات العمل المؤسسي بضوابط وشروط، وأهمية الاحتياج إليه في وقتنا الراهن الذي نشهد فيه تغيرات هائلة من المذرة إلى المجرة، ونعيش الاستثمارات الضخمة التي تجني الأرباح الهائلة؛ مما ينبغي على الجهات المسؤولة عن الأوقاف أن تتجاوز التقيد بالآراء الفقهية التي جعلت الأوقاف ساكنة لا تتحرك، ولم يصرفها النظار في أوجه البر التي لم يتناولها الفقهاء، فضاعت ولم تستبدل، ولن نتجاوز ذلك إلا باستثماراتها تحت عباءة العمل المؤسسي، تفادياً لقصور الإدارة الفردية، وتجنباً لإخفاق الرؤية المحدودة، مع شرط حسن التخطيط والتنظيم السليم حتى يتم تنمية الأموال الوقفية تنمية مستدامة، مشيراً الباحث إلى مجالات الاستثمار التي تعود بالربح الوفير، خاتماً المقالة بذكر عيوب العمل المؤسسي؛ حتى يتم اجتنابها والعمل على مجاوزتها. اعتمد الباحث على المنهج التحليل الاستقرائي. خاتماً بأهم النتائج التي توصل إليها وهي أن العمل المؤسسي مواكب لتحديثات الواقع، لابد من وجود إدارة ترعى مقاصد الوقف وتحافظ عليه وتصون أمواله ومكتسباته، لن يقوم العمل المؤسسي بدوره المطلوب إلا بضوابط وشروط تضمن الاهتمام بالأوقاف، الاستثمار بأموال الأوقاف سيحدث تنمية اقتصادية في أقطار العالم الإسلامي.



**الكلمات المفتاحية:** واجبات، المؤسسات، الوقف.

**Abstract**

In this article, the researcher discussed the Management of Waqf Institutions and the advantages of institutional work based on the controls and conditions and the importance of needing this matter in our current time in which we are witnessing enormous changes from atom to galaxy. In fact, we witness the existence of the huge investments that reap enormous profits; therefore, the authorities that are responsible for Waqf should go beyond adherence to the jurisprudence that has made Waqf static not dynamic, vulnerable to ruin and loss. Therefore, they protect waqf by making similar investments under the supervision of institutional work in order to avoid individual management shortcomings as well as avoid limited vision failure. Thus, with adopting good planning and proper organization, the Waqf funds will develop sustainably. In addition to the areas of investment that are very profitable were explained concluding the article by mentioning the defects of institutional work to be avoided and working to get through them. The researcher adopted the inductive analysis approach. Finally, the researcher concluded his research with a set of findings in which the most important is the institutional work is in keeping with the day updates. Furthermore, there must be an administration that sponsors the objectives of Waqf and preserves its funds and acquis. The institutional work will do its part only with controls and conditions that ensure attention to Waqf and investments in Waqf funds. Consequently. this will bring economic development in the countries of the Islamic world .

**Keywords:** Duties, Institutions, Waqf

## المقدمة

لقد لعب الوقف عبر العصور المختلفة دوراً فاعلاً في تاريخ الحضارة الإسلامية حيث يعتبر الوقف الممول الرئيسي لحلقات التعليم ومؤسسات الفكر والثقافة، وبناء دور المشافي وتشييد الصيدليات والاهتمام بالناس تداوياً وتطبباً، وشق الطرق واستغلال الأراضي الزراعية وبناء المساكن وتأجيرها، وسد ثغرات الأمن داخل الدولة وخارجها؛ لذلك تبنت الرؤية الإسلامية للوقف عقود لاستثمار الأملاك الوقفية؛ لضمان استمرار نفعها، وتحقيق أغراضها الخيرية فجنت منها الخير والنفع الكثير. وحتى يُحقَّق قصد الواقفين في تحصيل الأجر والثواب وبقاءه ببقاء الأرض والسماء، وتفويت الفرصة عن ذوي النفوس الضعيفة في الطمع بأموال الوقف واستغلالها لصالحهم اقتضى تكوين مؤسسات وقفية تقوم بإدارة هذه الأوقاف وفق نظام وقوانين محددة ومحكمة، تسهر عليها وتقوم بشؤونها؛ فاستمرت نفعاً وذاتاً، وكان لها دور بارز في خدمة المسلمين، بل أصبحت أحد الدعائم الأساسية للمجتمع، باعتبارها رافداً اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً، وقد تعددت مجالات العطاء فيه وأخذت أبعاداً واسعة.

## المشكلة

لقد رافق نشأة إدارة الوقف الإسلامي مراحل عديدة، بداية من الإدارة الفردية والمتمثلة في الناظر، وكانت لهذه الإدارة الكثير من المزايا التي سوغت له بالقبول لمدة طويلة من الزمن، تمثلت مزاياه في تحقيق الكثير من متطلبات الوقف الشرعي، كالتقيد بشرط الواقف، وحفظ مال الوقف، وكان الناظر هو المسؤول المباشر في رعاية أصول الوقف والمحافظة عليها، وحسن تثميرها، وتحصيل ريعها وتوزيعه على المستحقين. ومع هذا لا يستطيع أحد أن ينكر أن الإدارة الفردية تتسم بالرؤية المحدودة؛ مما يترتب عنها بعض الإخفاقات، ولربما حصل لبعض الممتلكات الوقفية إهمال وخراب؛ نتيجة لقصر نظرة بعض

المتولين، وعدم إلمامهم بالأساليب الحديثة الموائمة لتنمية الممتلكات الوقفية وتطويرها [١]. ومن جهة أخرى نجد "الناظر متقيداً بالرؤية الفقهية التي جعلت الأوقاف حبيسة، بل إن هذه العقبة الفقهية جعلت كثيراً من العقارات الموقوفة منذ مئات السنين تفقد قيمتها ولا تدر ريعاً على جهاتها؛ لأنها خربت ولم تستبدل، وضاعت ولم تستصلح، وضاق النظَّار بها ذرعاً فلم يصرفوها في بعض أوجه البر التي لم يذكرها الواقف في ذلك الزمان"[٢]؛ ومن ثمَّ فإن احتياج الأوقاف للعمل المؤسسي يتيح لهم المناقشة في حاجات الأوقاف والموقوف عليهم فيتجاوزون تلك القيود محققين المقاصد الشرعية التي أرادها الشارع الحكيم من تشريعه للوقف.

## تساؤلات البحث:

السؤال الرئيس: ماهي واجبات والتزامات المؤسسات الوقفية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما أهمية العمل المؤسسي لإدارة الأوقاف وماهي أنماطه؟

٢- ما ضوابط ومميزات العمل المؤسسي لإدارة الأوقاف؟

٣- ماهي شروط ومجالات استثمار الأموال الوقفية؟

## أهداف البحث:

يسعى الباحث في هذه الورقة لتحقيق الأهداف التالية:

١- إبراز أهمية العمل المؤسسي لإدارة الأوقاف ومعرفة أنماطه وصوره.

٢- ذكر ضوابط ومميزات العمل المؤسسي لإدارة الأوقاف.

---

(١) مهدي، محمود أحمد، **نظام الوقف في التطبيق المعاصر**، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، ط ١ ٢٠٠٣، ص٩٧.

(٢) بن بيه، عبد الله، **إعمال المصلحة في الوقف سبيل الاستثمار الناجح**، مؤسسة الريان، لبنان ، ط١، ٢٠٠٥، ص٥.

٣- بيان شروط ومجالات استثمار الأموال الوقفية.

## أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال ما تضمنه من أهمية العمل المؤسسي في مرحلة تشهد تغيرات وتحولات؛ مما يستلزم أن يكون العمل المؤسسي للأوقاف بضوابطه وشروطه من أولى الأولويات؛ حتى يتم من خلال هذه المنظومة استثمار الأوقاف استثماراً نفعياً مصلحياً يعود على الجهات الوقفية بالثواب العظيم ويديم نفعه لذويه على مر الأيام والسنين.

## مصطلحات البحث:

-**المؤسسات:** المؤسسات في اللغة: جمع مؤسسة، وهي مؤنث مؤسَّس، وهو اسم مفعول من الفعل "أسس يؤسس تأسيساً، فهو مُؤسس، والمفعول مُؤسَّس(١)، والمؤسَّس ما يقوم أسس، وما يحتاج إلى مؤسِّس. والأساس:" أصل البناء"(٢)، و"الأساس قاعدة البناء التي يقام عليها وأصل كل شيء ومبدؤه"(٣).

وعرفت المؤسسات بأنها "جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية؛ من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال، مثل تقديم الخدمات وفقاً لمعايير تنظيميّة خاصّة في مجال عملها (٤).

(١) عمر، أحمد مختار عبد الحميد، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، القاهرة، جمهورية مصر العربية، علم الكتاب، ط١، ٢٠٠٧.ص٩١.

(٢) الجوهري، إسماعيل بن حماد، **الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية**، ج٣، سوريا، دمشق، ١٩٩٧، ص٩٠٣.

(٣) إبراهيم مصطفى وآخرون، **المعجم الوسيط-مجمع اللغة العربية**، ج١، القاهرة، جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية القاهرة، ص ١٧.

(٤) nstitution", Business Dictionary, Retrieved 24-2-2017

-**الوقفية:** الوقف بفتح الواو وسكون القاف مصدر وقف الشيء، وأوقف بمعنى حبس، وجمع وقف أوقاف أو وقوف [١]، وأضيفت إلى الياء إضافة نسبية، والوقف هو حبس العين على ملك الواقف والتصدق بمنفعتها على جهة من جهات الخير"[٢]. وعرف بأنه "تحبيس العين وتسبيل المنفعة"[٣].

ويقصد بالمؤسسة الوقفية الإدارة القائمة على إدارة وتنظيم الوقف بكافة الطرق والأساليب المشروعة واستثماره الاستثمار الجيد للحصول على الأموال الوقفية، والمحافظة عليه وتنميته وتوزيع ريعه ومنافعه على المستحقين برشد وفق لأحكام الشريعة الإسلامية ووفق شروط الواقفين [٤].

-**واجبات:** يُعرَف الواجب لُغةً بأنّه اللازم، والمفروض، والمحتَّم من الأمور التي يجب على الشخص القيام بها، فيُقال واجب عليك أي أنّك ملزم بالقيام به أو تركه، ووجب الشيء أي لزم، وتلازم مع الشخص: أي التصق به فلا مفرّ ولا مناص منه؛ فهو استحقاق لا بد منه مهما اختلف المكان أو الزمان فيبقى ثابتاً وضرورياً [٥].

(١) ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، **لسان العرب**، ج٩، لبنان، بيروت، دار صادر ، ط٣، ـ، ، ١٤١٤هـ، ص٣٥٩.

(٢) الزحيلي، وهبة، **الفقه الإسلامي وأدلته**، ج٢، سوريا، دمشق، دار الفكر، ١٩٨٩، ج٢، ص١٥٦

(٣) المقدسي، موفق الدين أبو محمد بن قدامة، **المقنع في فقه الامام أحمد بن حنبل الشيباني**، تحقيق: محمود الأرناؤوط، ياسين محمد الخطيب، جدة: المملكة العربية السعودية، دار القمر، ١٩٨٥ ص١٥٤.

(٤) الصلاحيات، سامي محمد، **الجودة الوقفية**، دراسة في معايير الجودة الناجحة، مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، ع٢٨، الكويت، يونيو ٢٠١٣م ص٤.

(٥) ابن منظور، **لسان العرب**، ج٩، مرجع سابق ذكره، ص٣٢٠.

-الواجب هو أن الفعل الذي تعلّق به هذا الحُكم يلزم المكلَّف القيام به على وجه الإلزام، ويُسمّى هذا الفعل بـ" الواجب ."فالواجب هو :ما طلَب الشارعُ من المكلَّف فعْلَه على وجه الحتْم والإلزام، كالصلاة، والزكاة، والصوم، والوفاء بالعقود.

ويقصد بالواجب هنا هو الواجبات: مصطلح يتضمن معنى الالتزام الأخلاقي أو التعهد والالتزام لشخص أو جهة بشيء ما.

-**التزامات:** هي مرادفة للفظ واجبات [1].

## الدراسات السابقة:

١- **إدارة استثمارات الوقف في ليبيا (التحديات والحلول)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا، ٢٠٢٠م، الدراسة نظرية تطبيقية.** سلك الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، هدف البحث إلى معرفة مدى الاستثمارات الوقفية في ليبيا، ذاكراً معوقات الاستثمار والحلول. وتمثلت أوجه المغايرة بأن مقالة الباحث تطرقت إلى مجالات الاستثمار الوقفي وضوابطه وعيوب المؤسسات الإدارية الوقفية.

٢- **الحوراني، ياسر عبد الكريم، المشكلات المؤسسية للوقف في التجربة الإسلامية التاريخية، مجلة أوقاف، العدد ١٤، ٢٠٠٨م.** سلك الباحث المنهج الوصفي التحليلي. هدف البحث إلى التأصيل الشرعي للوقف من حيث أنواعه وأحكامه، نبذة عن الإدارة الوقفية من حيث الهيكلة والتوصيف الوظيفي والإجراءات. والبحث نافع ومفيد، إلا أنه غلب عليه التوصيف الإداري وإجراءات التعامل؛ مما يعني وجود فوارق جوهرية بين البحثين، وهي عدم تطرقه لضوابط وشروط وقيود ومميزات العمل المؤسسي.

٣- **الدالي، عبد المنعم سالم، واقع إدارة واستثمار الأوقاف في ليبيا، رسالة دكتوراه، جامعة سونان، إندونيسيا. ٢٠١٨م.** سلك الباحث المنهج الوصفي الكيفي. هدف

(١) المصدر السابق نفسه، ج٢، ص٣٢٠.

البحث إلى معرفة واقع إدارة واستثمار الوقف في ليبيا، معرفة أسباب ومعوقات الاستثمار، معرفة أهم المحددات التي تفعّل الإدارية الوقفية في ليبيا. والباحث مشكور على جهوده المباركة إلا أن هناك فجوات وفوارق بين البحثين حيث لم يتطرق إلى مميزات العمل المؤسسي وعيوبه، مجالات الاستثمار وضوابطه في الوقت الراهن.

## مناهج البحث:

سلك الباحث المنهج التحليلي الاستقرائي؛ من أجل أن يبرز الأفكار التي تضمنتها المقالة من خلال تفصيل وتوضيح الظاهرة محل الدراسة، ومعرفة طبيعة كل جزيئات الموضوع ومتعلقات المشكلة التي يسعى الباحث للإجابة عنها في مباحث ومطالب هذه المقالة.

## حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في التعرف على واقع المؤسسات الوقفية في الوقت الراهن في دولة ليبيا من حيث واجباتها، والتزاماتها الوقفية، وضوابطها وشروطها ومميزاتها وعيوبها، وذكر مجالات الاستثمار الوقفي التي تدر الأرباح الكثيرة والطائلة.

## إجراءات وأدوات البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي بشكل أساس، وقد جاء البحث في ثلاث مباحث يسبقهم ملخص ومقدمة وتوضيح لإشكالية البحث وأسئلته وأهدافه وأهميته، ويليهم الخاتمة وتتضمن النتائج والتوصيات.

## هيكلة البحث:

### المبحث الأول: مفهوم وأهمية إدارة المؤسسات الوقفية

المطلب الأول: مفهوم إدارة المؤسسات الوقفية

المطلب الثاني: أهمية العمل المؤسسي

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الوقفية

### المبحث الثاني: إدارة العمل المؤسسي الضوابط والمميزات والعيوب

المطلب الأول: ضوابط إدارة العمل المؤسسي

المطلب الثاني: مميزات العمل المؤسسي

المطلب الثالث: عيوب الإدارة المؤسسية في إدارة الوقف

## المبحث الثالث: شروط ومجالات الاستثمارات الوقفية

المطلب الأول: شروط الاستثمارات الوقفية

المطلب الثاني: مجالات الاستثمارات الوقفية

## المبحث الأول: مفهوم وأنماط إدارة المؤسسات الوقفية

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المؤسسات الوقفية

المؤسسات الوقفية تدير مجموعة من الأصول والأموال لمجموعة مختلفة من الوقوف منها ما يستخدم بشكل مباشر مثل المساجد، ومنها ما يستفاد من ريعه، ومنها من يعطي منفعة مباشره للاستخدام، ومنها المنقول العيني والنقدي. ولإدارة هذه الأموال باختلاف أنواعها ومصادرها يستوجب الإعداد الإداري الإعداد المواكب لتطورات العصر والمرحلة؛ وذلك من حيث التخطيط السليم والمراقبة والمتابعة الفعالة، واتخاذ القرارات الإدارية والمالية الملائمة، مع طبيعة الوقف بما يحقق المحافظة على استمراريتها وينمي عوائدها ومنافعها[1]؛ ولذا فمن الأرجح والأنجح إعادة النظر في إدارة الأوقاف وفق الإستراتيجيات الإدارية الحديثة، بحيث تحقق الأهداف المنشودة منها، حيث تحتاج الأوقاف الي برنامج واضح لإدارتها بما يحقق أهداف الوقف ومقاصده والتي منها محافظة وصون الأموال الوقفية من الهلاك والضياع والاسراف وسوء الاستخدام، كما أكدت الدراسات التاريخية والواقعية والنتائج العملية والعلمية بأن أهم أسباب نجاح الوقف وتطوره يرجع إلى جهود الناظر وإدارته، وأن من الأسباب التي أدَّت إلى تراجع الوقف وفشله وتدهوره والقصور في وظائفه يعود الي تقصير

(١) شحاته، حسين، **منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة في المؤسسات الوقفية**، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، https://hrdiscussion.com 2018/01/20.

الناظر، أو عشوائية العمل المؤسسي [١]، ولعلَّ ما يميز الوقف عن غيره من الأملاك العامة والخاصة بأنه يتطلب وجود إدارة ترعى مقاصده وتحافظ عليه وتصونه، والإدارة الوقفية في أبسط صورها تعني تنظيم وإدارة القوي البشرية المشرفة على الوقف؛ وذلك لتحقيق مصلحته بالشكل المطلوب، وكذلك تحقيق مصلحة المنتفعين به، وبثمرته في جهات البر والإحسان الخاصة والعامة، ودالك بمقتضي شروط الواقف وفي ظل أحكام الشريعة[٢]، وفي الإجمال "يجب علي إدارة الوقف تحصيل الغلّة، لإن مقصود الوقف إكبار أجره ونفع المستحقين منه، ولا يتم هدا الا بتحصيلها وحفظها وصرفها على المستفيدين منها وفق شروط الواقف من تسوية وتفضيل ونحو ذلك" [٣]، هذا التعريف البسيط لإدارة الأوقاف يوحي بأن إدارة الوقف مثلها مثل أي عملة إدارية في أي مؤسسة، حيث تقوم تتبنى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فالإدارة من القدم موجودة عند بني البشر حيث يديرون أموالهم وتجارتهم وأمورهم الحياتية الخاصة، فلم يكن الوقف عار عن الإدارة، ولكن المتأمل في كتب الفقهاء يجد أن الإدارة الوقفية سميت بمسميات أخري، وبهذا جاء في التشريع الإسلامي ضرورة أن تكون للوقف ولاية، يقوم بها ما يسمى بالناظر على الوقف[٤]، ويقوم على إدارة كل وقف ناظر يحدده الواقف ويعاونه آخرون في الإدارة حسب حجم الوقف ونوعه؛ وحتى يكتمل لدى

(١) الزحيلي، محمد مصطفى، **مشمولات أجرة الناظر المعاصرة**، مجلة أوقاف الكويت، ع٦، ٢٠٠٤، ص١٢

(٢) الرفاعي، حسن محمد، **إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية**، المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية، الجامعة الإسلامية في المدينة المنورة، ٢٠٠٩، ص١٦٦

(٣) الجمال، محمد محمود، **موسوعة قضايا إسلامية معاصرة**، دار المكتبي، دمشق، سوريا، ط١، ج٦، ٢٠٠٩، ص٤٤.

(٤) الحبشي، محمد شحاته، **الأحوال الشخصية في الولاية والوصية والوقف**، دار التأليف، القاهرة، مصر، ١٩٧٦، ص١٣٣.

القارئ التصور الصحيح عن مفهوم الإدارة الوقفية لابد من الإشارة إلى أهمية العمل المؤسسي، وشروطه وضوابطه ومميزاته وهذا ما سنشير إليه لاحقاً مع الشرح والتفصيل في ذلك.

**المطلب الثاني: أهمية العمل المؤسسي**

من شروط النجاح في أي منظمة أو مؤسسة أو عمل خيري هو العمل المؤسسي؛ لأن العمل المؤسسي هو عمل جماعي يقوم على تبادل الآراء والأفكار ودراسة الخطط الفصلية والسنوية التي تجني الأرباح الهائلة لصالح تلك المؤسسات، بل إن العمل المؤسساتي للأوقاف يقوم من خلال لوائح وأنظمة تنظم وتضبط العلاقة بين القيادة والعاملين في المؤسسة وتحدد الحقوق والواجبات لكل طرف، ومع هذا تعمل دوماً على تنمية الأموال الوقفية تنمية مستدامة على مدار الأيام والشهور؛ لذا فإن إعمال المصلحة في الوقف تهدف إلى إتاحة الفرصة للأوقاف لتلج أبواباً من الخير، وتنمية تلك الأموال لا يكون إلا عن طريق استثمارها استثماراً مواكباً للمضاربات والصناعات الحديثة، وخاصَّة تحت رعاية مؤسسات خيرية تتبنى العناية والرعاية بأموال الوقف، وبذل الجهد في تذليل الصعاب لاستثمار الأوقاف وعائدات أموالها[١].

ولأهمية المؤسسات الوقفية فقد تبنَّت بعض الدول تنظيم العمل الوقفي في إطار عمل مؤسساتي منظم؛ فأنشأت

هيئات خاصة تعمل على توعية الناس بأهمية أموال الوقف وحرمتها وعظمتها عند الله جلَّ جلاله، وتقوم بجمع الأموال الوقفية، وإعداد الخطط التي تضمن الاستثمارات الضخمة وتجعلها وسيلة لجني الأرباح الطائلة والنافعة لصالح الجهات الموقفة لها تلك الأموال دون أن تمسَّ رؤوس تلك الأموال بسوء أو مكروه [٢].

(١) بن بيه، **إعمال المصلحة في الوقف**، ط١، ص٥.

(٢) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

إن أهمية إدارة الوقف تنبع من أهمية المحافظة على الأموال الوقفية؛ فهي كالمال الخاص يحتاج الى من يحميه ويرعاه ويدافع عنه، وينميه ويستثمره، بهدف المحافظة على استمراره، وزيادة ريعه؛ وذلك تحقيقاً لشرط الواقف، وتركه دون ذلك يؤدي إلى إهماله وضياعه وخرابه، واستباحته من قبل الطامعين سواء كانوا نظاراً أو أفراداً، أو غيرهم، وبهذا فقد أوجب الفقهاء ضرورة وجود الناظر للوقف وهو حق مشروع، ولا يجوز وجود وقف بدون ناظر أو متولي له"(١).

والأوقاف بدون نظارة أو إدارة تقوم بمهامها ومسئوليتها اتجاهه سوف ينتج ذلك خراب الوقف وانتهاءه، وعزوف الناس عنه، فبوجود إدارة فعّالة وقادرة على إدارته وتسييره بالشكل المناسب يؤدي إلى ازدهاره وإنمائه؛ خدمة للموقوف عليهم والمجتمع، ويتطلب من إدارته حسن استغلاله واستثماره بكافة الوسائل المشروعة وتحقيقاً للمصلحة الوقفية، فنظار الوقف بجميع أشكالهم نظرهم مقيد بالمصلحة الوقفية عملاً بالقاعدة الفقهية: "تصرف الراعي علي الرعية منوط بالمصلحة" (٢)، وتتوارى إدارة الوقف أهميتها في تنظيم وتوجيه وقيادة الجهود البشرية المشرفة علي الوقف والموارد المالية به، لتحقيق مصلحة الوقف بالشكل المطلوب، وأيضاً مصلحة المنتفعين به وفقاً لشروط الواقف وأحكام الشريعة، ويتحقق هذا في تقويم وفحص الخطط والسياسات واللوائح والنظم والإجراءات والأساليب، التي تطبقها المؤسسة الوقفية للتثبت من كفاءة تسير أعمال الوقف، والأداء الفعلي يتم وقفاً للأساليب والنظم والخطط المرسومة، وأيضاً بيان التجاوزات والبدائل المقترحة لعلاجها" (٣)، ولكي تتمكن إدارة الأوقاف من القيام بعملها على أكمل وجه، عليها أن تتعامل مع الأوقاف بشكل تجاري

(١) شلبي، محمد مصطفي، **أحكام الوصايا والأوقاف**، الدار الجامعية ، الإسكندرية،١٩٨٢، ص٣٩٨.

(٢) الحسن، خليفة بابكر، **استثمار موارد الوقف**، مجلة الفقه الإسلامي، جدة، المملكة العربية السعودية، ع١٢، ٢٠٠٠، ج١،ص٦٩.

(٣) ادريس، عبد الفتاح، **ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف**، منتدى الوقف الفقهية الخامس، إسطنبول، الجمهورية التركية، ٢٠١١، ص٧٩.

واقتصادي وليس خيري فقط، وتكون قادرة على إدارة الوقف كمشروع استثماري بالدرجة الأولى [١] ، وصميم عمليات إدارة الأوقاف يتمثل في الإدارة، الاستثمار، الصرف، الاستقطاب، وكل هذه العمليات تحتاج إلى إجراءات خاصة، عليه فإن وجود هذه العمليات تتمثل في حسن التنسيق بينها بحيث تأكد التوافق الكامل بين عناصرها والذي يقودها الى النجاح في إدارة الأوقاف والتي تمثل في علم الإدارة بالعمليات مدخلات ثم الإجراءات ثم مخرجات [٢]، وفق أسلوب إدارة أصول المشروعات التجارية، وأن تكون الإدارة فيها اقتصادية ومالية بالدرجة الأولى ولديهم الخبرة والمعرفة الازمة لإدارة الأوقاف واستثمارها، وأن تعتمد علي المدراء والموظفين المختصين ممن لديهم مؤهلات وخبرات كافية لتمكنهم من الأداء الفعلي للأعمال المنوطة لهم مستوي عالي من الكفاءة والفاعلية، مما يساعد إدارة الأوقاف علي استثمار ممتلكاتها بالشكل الأفضل والمطلوب، مما يحقق المصلحة للوقف والمجتمع، وقادر علي التطوير والتغيير مع المستجدات المعاصرة، وتماشياً مع الظروف والسياسة الاقتصادية والاجتماعية[٣].

(١) توصيات مؤتمر الأوقاف الثالث، **الوقف الإسلامي: اقتصاد، بناء، حضارة**، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، ٢٠١٠.

(٢) الصلاحيات، **الجودة الوقفية** ،مرجع سبق ذكره ص٨.

(٣) الملا، سلطان محمد، **تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارده**، مؤتمر الأوقاف الأول في السعودية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، ١٤٢٢هـ، ص٤٦.

**المطلب الثالث: أنماط الإدارة الوقفية**

هناك أنماط متعددة سيذكرها الباحث اختصاراً حتى لا يطول البحث، ومن جملة الأنماط التالي:

**أولاً: إدارة الناظر المستقل:** وهذا النمط من أقدم الأساليب الإدارية في إدارة أصول الأوقاف مند نشأته في زمن النبوة، والذي كان يعتمد على الإدارة الذرية أو الناظر المستقل، حيث يباشر الواقف أو أحد ذريته أو من يوكله لإدارة شئون الوقف للمحافظة على أصول الوقف واستغلاله وتنميته، وتحصيل الغلة وتوزيعة على المستحقين [١].

**ثانياً: نمط الإدارة الوقفية الفردية:** يقوم هذا النمط لإدارة الوقف على إدارة الناظر ولكن يولّي من القضاء وتحت إشرافه، واستخدام هذا النمط يرجع في الإدارة في حالة عدم نص الواقف على تعيين ناظر للوقف سواء لموته دون تعيين الناظر أو لخلو إدارة الوقف من النظار كموته وعزلة، حيث يقوم الناظر في هذا النمط بإعمال الإدارة والاستثمار بإشراف القاضي، وفي حدود ما أذن له من القاضي، وبسبب عدم وجود أجهزة رقابة وتدقيق في ذلك الوقت، تم اللجوء إلى إشراف ورقابة القاضي كجهة مرجعية للناظر [٢].

**ثالثا: نمط الإدارة المؤسسية للوقف:** تدخل الدولة في الأوقاف وإدارته ليس أمراً مستحدثاً بل هو أمر قديم، فتاريخ الأوقاف على مر العصور لا يخلو من تدخل الدولة، سواء كان دالك بولاية الحاكم بنفسه أو من وكّله بولايتها كالقاضي أو الناظر، وأول تدخل موثق يرجع إلى عهد الخلفية هشام ابن عبد الملك ابن المروان، وتم فيه تكليف القاضي توبة

(١) قحف، منذر، **الوقف الإسلامي**، مرجع سبق ذكره، ص٢٩١.

(٢) قحف، منذر، **الوقف الإسلامي**، **مرجع** سبق ذكره، ص٢٩٢.

بن نمر الحضر موتي على ولاية الوقف في بلد مصر، حيث أصبح حينها للأوقاف ديوان مستقل تحت إدارته وإشرافه ويرعى شئونه [١].

وفي العصر الحالي حلّت وزارة الأوقاف محل الناظر خاصة في الوقف الأهلي بنص الفقهاء، وبموجب السلطة المستمدة من الدولة، حيث تم نقل الوظيفة من القاضي إلى هيئات ووزارات الأوقاف مباشرة، حيث أوكلت الدولة بعد قيام الدولة بمفهومها الحديث مهمة إدارة الأوقاف وتنظيم شئونه باسم الدولة، وتحت رقابتها ورعايتها المباشرة، ووزارة الأوقاف هي أحد أهم الجهات العامة التي ينطبق عليها ملا ينطبق على غيرها من المؤسسات من لوائح وقوانين منظمة لإعمال الدولة ، وذلك بما يتحقق مع مصلحة الدولة ومصلحة الأوقاف، وتدخل الدولة أدى في إدارة الأوقاف الى أحداث تغيير في النظام الفقهي للوقف، عبر سن التشريعات والقوانين التي مكنت الدولة من السيطرة علي الأوقاف، مما نتج عنه ركود إداري واستثماري، مع ضعف الإنتاجية وانخفاض للعوائد والإرادات، واعتماد الحكومة علي صيغة الايجار في العقارات الوقفية والتي بأصبح الوقف فيها قديماً ومتهالكاً، وأصبحت الأوقاف عرضة للتعدي والاستيلاء سواء من الدولة نفسها أو من الافراد، وتعتبر هذه المرحلة من أسوء المراحل التي مرَّ بها الوقف وإدارته، من تهميش لمؤسساته وتغير في نمط عمله بفقدان وظائفه الأساسية في المجتمع ونحو الواقفين، وانحصار قدرته وفعاليته علي خدمة المسلمين[٢].

وكل هذه الأنماط الإدارية أنشئت لأجل القضاء على مواطن الخلل القائم في الإدارة في كل مرحلة، تؤدي بعض الدور، إلا إنها بعد مرور زمن تبدأ في التدهور من جديد، وينخرها الفساد لعدة أسباب مختلفة؛ مما ينتج عن ذلك وجوب الانتقال إلى مرحلة جديدة،

(١) السرجاني، راغب، **روائع الأوقاف في الحضارة الإسلامية**، نهضة مصر للطباعة والنشر، ط١، جمهورية مصر، ٢٠١٠، ص٨٢.

(٢) المنصوري، كمال، وآخرون، **نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٩، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٦، ص٧.

وهكذا ولفهم كيف وصلت إدارات الأوقاف بداية من إدارة الواقف بنفسه إلى هيئات ومؤسسات تتبع الدولة، يجب معرفة أسباب انتقالها، وتطورها عبر المراحل المخلفة، وأساليب إدارتها والمشاكل التي أدت إلى ما هو عليه الان، حيث أنها مرت بعدة مراحل أساسية تبلورت من خلالها إدارة الأوقاف، والتي كانت تهدف إلى تنظيم الوقف واستغلاله الاستغلال الأمثل في كل مراحلها، والمحافظة عليه وفق شروط الواقف ومصلحته؛ لكي يقوم الوقف بدوره المناط به.

ولا يزال أهم أحد الأسباب لهذا التغيير في الأنماط والأساليب لإدارة الوقف التقيد بالنظرة الفقهية التي تجعل الوقف ساكناً لا يتحرك، معرضاً للزوال والفناء بمرور الليالي والأيام، والسبب الثاني هو الفساد الإداري والمالي في الأوقاف وإداراته، وذلك من خلال تقصير الجهاز الإداري المناط إليه مهمّة تنظيم وإدارة أمور الوقف، وتحمل المسؤوليات الكاملة سواء كانت فرداً أو مؤسسة، حيث أن تقصيرها أو غيابها يعرقل الوقف وفاعليته واستمراره ودوامه، كما أن نجاح مؤسسة الوقف وفشلها أو قصورها في أدائها مرتبط بهده الإدارة.

لقد واجه الوقف على مر تاريخه نماذج سيئة في إدارته، حيث تم الاستيلاء عليها ونهبها والاعتداء عليها بكل الطرق والوسائل؛ مما كان هذا الفساد سبباً في الانتقال إلى مرحلة ونمط آخر للإدارة على أن يكون أفضل من سابقه، واستمر الوضع إلى أن وصل الأمر إلى العمل المؤسساتي[١]، وحتى تتمكن الأوقاف من تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع لابد من العمل على إيجاد إدارة ذات كفاءة عالية تنظيمياً وبشرياً، ويكمن ذلك في البحث على نظام إداري جيد يقوم على تبادل الآراء وبلورتها بما يخدم مصلحة الواقف ويحقق مصالحه، وكذلك لابد من اختيار العنصر البشري الكفؤ والقادر على العمل على قواعد تسيير الوقف؛ وذلك لأن الوقف ليست صدقة عادية، بل هو نظام تبرع ونظام إدارة في الوقت نفسه، ويحتاج إلى

(١) الحوراني، ياسر عبد الكريم، **المشكلات المؤسسية للوقف في التجربة الإسلامية التاريخية**، مجلة أوقاف، الكويت، ع ١٤، ٢٠٠٨، ص ٧٦.

نظم إدارية يعتمد فيها على إنجاز الأعمال الإدارية التي تساهم في استمراره ونماءه حتى تستفيد منه كل الأجيال. فالمحافظة عليه واستثماره من أهم أهداف إدارة الأوقاف المنشودة[1]، ونتيجة إلى التغيرات والممارسات الواقعية في مختلف المجالات سواء الاجتماعية أو السياسية والاقتصادية عرف الجهاز الإداري لمؤسسة الوقف تطوراً كبيراً في إدارته، وأيضاً نتيجة الإصلاحات التي مرت على قطاع الأوقاف والمرتبطة خصوصاً بالفقه الوقفي، وهو ما أدّى الى وجود أنماط ونماذج إدارية مختلفة غبر مراحل تاريخية مختلفة، والتي تتمثل في نموذجين أساسيين يتمثلان في الإدارة التقليدية، وهي إدارة الفردية المستقلة أو الإدارة المؤسسية ذات الطابع القانوني والإداري.

(١) الرفاعي، حسن محمد، **إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية**، المؤتمر الثالث للأوقاف، المملكة العربية السعودية، ص١٦٢.

## المبحث الثاني

## إدارة العمل المؤسسي الضوابط والمميزات والعيوب

### المطلب الأول: ضوابط إدارة العمل المؤسسي للأوقاف

مما لا شك فيه أن المؤسسات الوقفية جاءت لتحقيق النفع، وديمومة العطاء، واستمرارية البقاء، وزيادة الدخل المواكب لتحولات الواقع وتكنولوجيا الحداثة والعصرنة، إلا أن بعض هذه المؤسسات الوقفية أصيبت بالخمول جراء استشراء داء الفساد الذي نخر في بنانيها، وأفشل أهدافها، وأخفق في رؤيتها، واضمحلَّ دورها المؤمل والمرتقب منها، بل وإن من أكبر المشكلات في الأوقاف أن يكون الفساد مقنناً بالثوب الإداري والعمل المؤسساتي؛ فلا يتوقف مآله السلبي على الفقراء والمحتاجين وذوي الحاجة، بل يتعدَّى ذلك إلى تلك النفوس الطيبة الراغبة فيما عند الله فتحجم عن أن يوقفوا أرضاً أو عقاراً عندما يرون تفنن المؤسسات الوقفية في العبث بأموال الوقف. وقد أكدت بعض الدراسات وجود العديد من قضايا الفساد في إدارات المؤسسات الوقفية في بعض الدول العربية؛ مما يلزمنا بالتنبه لجدية هذا المرض الإداري العضال، والبحث بشتى الوسائل والطرق لمكافحته [١].

إن الشارع الحكيم يدعو المجتمع الإسلامي إلى الترشيد في النظارة الوقفية، والأمانة في التثمير، والعدالة في الصرف، والحوكمة الوقفية بضوابط وشروط تعتبر من أوجب الواجبات على العمل المؤسسي في الأوقاف؛ وهذا يعني التتبع الحثيث والاستقراء التام لأحكام الشريعة الغراء المتعلقة بالأوقاف، من أجل أن تكون إطاراً لجملة من الضوابط والمعايير من الشروط في العمل المؤسساتي للأموال الوقفية، وحتى تساهم في ترشيد قرارات المخولين في إدارة المؤسسات الوقفية، بل وتحدد مسؤولياتهم وتعزز الرقابة عليهم [٢].

---

(١) الجهاز المركزي للمحاسبات، **دراسة عن تحليل تكاليف الفساد بالتطبيق على بعض القطاعات**، منشورات الجهاز، القاهرة، مصر، ٢٠١٦، ص ٢٣٧.

(٢) العمر، فؤاد عبد الله ، المعود، باسمة عبد العزيز ، **قواعد حوكمة الوقف**، ص٢٠٢.

إن حوكمة المال الوقفي لابد أن يقوم على أسسٍ وضوابط تتوافق مع الحكام الشرعية ومقاصدها في الأموال الوقفية؛ لأن الأموال الموقوفة لله تتشابك فيه جزئيات متداخلة كعملية تكاملية، بدءاً بالمال الموقوف، الجهة الموقوف عليها، الواقف وشرطه، غايات ومقاصد الشارع الحكيم في مشروعية الوقف، بمعنى أننا أمام إدارات متعددة: "الإدارة التنفيذية، والجهات ذات المصالح، والجهات ذات العلاقة؛ مما يعني أن تكون الشروط والضوابط مراعية تلك الإدارات تحت مظلة الشرع الحكيم ومقاصده وغاياته"(١).

لقد حدَّدت الكتب الفقهية وظائف متولي إدارة الأوقاف، والتي نصُّوا عليها في حفظ الوقف وعمارته وتنميته وتحصيل ريعه وإنفاقها للمستحقين، محققاً بذلك مصلحة الوقف، ويمكن للباحث يشير إلى تلك الضوابط والشروط في التالي:

١- الكفاءة والكفاية: يجب على المؤسسات الوقفية أن تعين الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة في الإدارة، وأيضا توفر قوة الشخصية القيادية المؤثرة والقادرة على التصرف فيما هو ناظر عليه على أكمل وجه من حفظ وتنمية للوقف بشرط الواقف، وهو شرط متفق عليه بين الفقهاء، لأن الولاية مقيدة بشرط النظر، وليس من النظر تولية العاجز؛ لأن المقصود والمنفعة لا تحصل به، ويقصد بهذا المفهوم المعاصر أيضاً التأهيل والتحصيل العلمي والخبرة العملية، وهذا يقتضي أن يكون الناظر متخصصاً حسب طبيعة الملك الوقفي، فموظفو ومدراء الإدارات في الأوقاف يجب أن يكونوا متحصلين على مؤهلات وخبرات تمكنهم من إدارة أملاك الوقف بما يحقق المصلحة للوقف بأقل تكلفة وأعلى إنتاجية (٢).

(١) فرحان، عمر، هزاع، هاني، **تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية**، مجلة الإسلام في آسيا، الجامعة الإسلامية، ع١٧، ٢٠٢٠م ص ٥٦.

(٢) الدالي، عبد المنعم، **واقع إدارة واستثمار الأوقاف في ليبيا**، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية، ٢٠١٨، ص٦.

٢- أن يكونوا علماء ملمين بأحكام الوقف: لأن موظفي ومدراء وزرات الأوقاف هم بأشد الحاجة إلى نوعين من المعرفة والعلوم والتي تمكنهم من إدارة وتسيير شئون الوقف، فالأول منها هو: معرفة الأحكام الشرعية للوقف بشكل دقيق ومفصل، بالإضافة إلى الإلمام بأحكام الوصية والوكالة، لضرورة التفرقة بينهما وبين الوقف، وأيضاً ضرورة اطلاعهم على آخر المستجدات في أحكامه وصيغ استثماره، أما النوع الثاني: ضرورة المعرفة والاطلاع على فنون الإدارة وأساليب تنفيذها بشكل عام وخاص في إدارة الأوقاف، وصيغ الاستثمار، مع الإلمام بالأساليب التكنولوجية الحديثة في استخدام الحاسوب والأجهزة المسحية، وعملية توثيق المعلومات والبيانات وغيرها؛ مما يمكنهم من أداء مهامهم بأعلى إنتاجية وأقل تكلفة [١].

٣- تنفيذ شرط الوقف: وذلك بما لا يخالف الأحكام الشرعية والقانونية ويحقق المصلحة للواقف والموقوف عليهم.

٤- عمارة الوقف: وذلك بمراقبة عقارات الأوقاف والقيام على صيانتها وتعمير ما خرب منها [٢].

٥- سداد ديون الوقف: وهي أداء كافة ديون الوقف من الغير من الإيرادات المحصّلة، وأداء هذه الديون مقدم على الصرف الى المستحقين.

٦- الدفاع على الوقف: حماية الوقف والدفاع عليه أمام المنازعين والمخاصمين، سواء بنفسه أو وكّل غيره للدفاع عليه أمام الجهات القضائية، مع تحمله كافة المصاريف من غلة الوقف [١].

(١) قاروت، نور حسن، **وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي**، مجلة أوقاف، الكويت، ع ٥، ٢٠٠٥، ص١٤٨.

(٢) ضميرية، عثمان جمعة، **استثمار أموال الأوقاف على التعليم وأساليب إدارتها**، مؤتمر أثر الأوقاف الإسلامي في النهضة العلمية، جامعة الشارقة، دولة الامارات المتحدة،٢٠١١، ص٦.

٧- أداء الحقوق للمستحقين: أي عدم التأخر في دفعها الا لضرورة، كحاجة الوقف للتعمير أو الصيانة، أو الوفاء بدين على الوقف.

٨- تنمية أعيان الوقف: وتكون إمّا بالبناء على الأرض الموقوفة، أو تغيير معالم الوقف وذلك بتحوير أشكال الانتفاع، مثل تحويل بيت إلي محل تجاري.

٩- تحصيل ريع الوقف: وهي تجميع الارادات من الوقف [٢].

١٠- إجارة الوقف: وهي القيام بإيجاره أعيان الوقف والتي لا تجوز لغيره فعلها وقف شروط الواقف وشروط الاجار، والتي من أهمها على سبيل المثال أجرة المثل.

١١- استبدال وابدال أعيان الوقف: وذلك طبقاً للشروط والضوابط.

١٢- استغلال أراضي الوقف: وذلك بزراعتها وتنميتها بأي طريقة تحقق المصلحة للوقف[٣].

**المطلب الثاني: مميزات العمل المؤسسي**

الأموال الوقفية في العالم العربي والإسلامي كثيرة ومتنوعة، والمحافظة عليها من الاندثار أو الضياع في مخالف أيدي الفساد تحدٍ اقتضته المرحلة، ولا يقل أهمية عن هذا التحدي هو القيام بتقييم الأعمال السنوية في تطوير أوضاع الأوقاف، ومتابعة الخطط السنوية والاستراتيجية في تنفيذها لصالح العمل الوقفي، ودراسة كيفية إزالة العراقيل التي تقف في وجه

=

(١) السرجاني، راغب، **روائع الأوقاف في الحضارة الإسلامية**، نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ٢٠١٠، ص٧٧.

(٢) الكبيسي، محمد عبيد، **أحكام الوقف في الشريعة الاسلامية**، وزارة الأوقاف، العراق، ١٩٧٧، ج١، ص١٨٥.

(٣) أبوغدة، عبد الستار، شحاته، حسين، **الأحكام الفقهية والاسس المحاسبية للوقف**، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠١٤، ص١١٦.

تلك المخططات، وهذه نبذة كمدخل للمميزات العمل المؤسسي، وهنا يمكن أن يشير الباحث لتلك المميزات في الآتي [١]:

١- وضوح الرؤية والهدف من إنشاء المؤسسة، واستمرارية المؤسسة وثباتها.

٢- القدرة على الاستفادة من الخبرات والتجارب والمعلومات بحيث لا تتأثر بغياب أو تغير الإدارات.

٣- اتخاذ القرارات الصحيحة وعدم تفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات.

٤- العمل المؤسسي يحافظ على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة؛ وذلك باتباع مجموعة من نظم العمل (سياسات وقواعد وإجراءات).

٥- التزام جميع العاملين بالقيم والمبادئ التي قامت عليها المؤسسة، وظهرت في أدائهم وسلوكهم وعلاقاتهم الوظيفية والإنسانية.

٦- العمل المؤسساتي يتيح للدولة القيام بالإشراف على جمع وتحصيل إيراد الوقف من خلال إدارتها وكوادرها المنتشرين في جميع فروعها بالمناطق، وتوزيعها على المستحقين وفق شروط الواقف، وكذلك يتيح لها التأكد من تصرفات النظار على الوقف، ومدى التزامهم بتطبيق الشروط والأحكام الشرعية، وأيضاً محاسبة ومساءلة المتلاعبين بأموال الوقف من النافذين أو من ضعاف النفوس من النظار [٢].

٧- العمل المؤسساتي يوثق كل الممتلكات الوقفية في سجلات معدة لذلك، مع أرشفتها ومتابعتها أولاً بأول.

---

(١) المحيذيف، أديب محمد، **إدارة المؤسسات الوقفية**، ص١٨.

(٢) العنزي، عصام خلف، **ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف**، منتدى قضايا الوقف الفقهية الخامس، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠١٢، ص١٦٥.

٨- العمل المؤسسي يساهم في استثمار الأوقاف، وتنميتها وفق لأحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها، مع العمل على دراسة إمكانية التطبيق للصيغ الإسلامية المعاصرة لامتلاك الدولة كل الإمكانيات القانونية والإدارية والمادية مما يحقق المصلحة للوقف [١].

٩- تقنين أحكام الأوقاف في تشريعات وقوانين مكتوبة، مع تحديث تلك اللوائح بحسب تجدد الواقع بعلومه ومعارفه التكنولوجية؛ مما يسهل الاستفادة منها في صالح الأوقاف ومنافعه.

١٠- العمل المؤسسي يتيح للواقفين متابعة صرفيات أموال الوقف؛ حفاظاً عليها من الضياع، وكذلك معرفة حسن إدارة العمل المؤسسي من عدمه [٢].

١١- تدخل الدولة في إدارة الوقف أدى إلى تخفيض تكلفة التشغيل في إدارة الأوقاف، وأيضاً توفر الإطار القانوني الذي يحمي الأوقاف [٣].

**المطلب الثالث: عيوب الإدارة المؤسسية في إدارة الوقف**

إن المتتبع للمؤسسات الوقفية بعد سقوط الدولة العثمانية يجد أن الدول الإسلامية تبنت إدارة الأوقاف والإشراف عليها؛ فتم إنشاء المؤسسات والهيئات الوزارية وتحديد النظام الأساسي؛ وذلك بتعيين موظفين عموميين للقيام بإعمال النظارة، وإصدار التشريعات والقوانين المنظمة للوقف، وبناءً عليه حلَّت وزارة الأوقاف محلَّ الناظر؛ فنظمت شؤون الأوقاف باسم الدولة، وتحت رقابتها ورعايتها المباشرة، مراعيةً تحقيق مصلحة الدولة ومصلحة الأوقاف. ومع هذا الإطار الذي يصبُّ في صالح الأوقاف إلا أنه نتج عنه في بعض الدول

(١) الرفاعي، أحمد بن صالح، **ولاية الدولة علي الوقف بين الرقابة والاستيلاء**، المؤتمر الثالث للأمانة العامة للأوقاف، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩، ص٣٤.

(٢) قحف، منذر، **الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته**، دار الفكر المعاصر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص٢٨٥.

(٣) العمر، فؤاد عبد الله، **إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية**، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت ط٢، ٢٠١١، ص٧٢.

إحداث تغيير في النظام الفقهي للوقف، عبر سن التشريعات والقوانين التي مكنت الدولة من السيطرة على الأوقاف؛ مما تسبب في ركود إداري واستثماري، مع ضعف الإنتاجية وانخفاض للعوائد والإيرادات، واعتماد الحكومة على صيغة الإيجار في العقارات الوقفية، والتي أصبح الوقف فيها قديماً ومتهالكاً، وأصبحت الأوقاف عرضة للتعدي والاستيلاء سواء من الدولة نفسها أو من الأفراد، وتعتبر هذه المرحلة من أسوأ المراحل التي مرَّ بها الوقف وإدارته، حيث همشت مؤسساته وتغير في نمط عمله بفقدان وظائفه الأساسية في المجتمع ونحو الواقفين، وانحصار قدرته وفعاليته علي خدمة المسلمين (١).

وهنا سيشير الباحث إلى جملة من العيوب التي نتج عن عدم قيام هذه الدول بالواجب الشرعي أمام الأوقاف؛ حتى يتم اجتنابها، والعمل على مجاوزتها، وهي تتمثل في الآتي:

١- الجمود في تنفيذ الإجراءات والقرارات المالية والإدارية الخاصة بالتطوير والتنمية واستثمار أعيان الوقف.

٢- تعيين الوظائف وفق أسس سياسية واجتماعية وتوجهات دينية معيّنة، دون تطبيق المعايير والأسس العلمية لمتولي الوظيفة العامة (٢).

٣- المركزية الإدارية: إدارة الأوقاف الإسلامية تتميز بالمركزية الإدارية في جميع بلدان العالم الإسلامي، حيث تديرها الوزارة بشكل مركزي، إضافة إلى ضعف القدرة على اتخاذ القرار المناسب، وعدم إدراك الظروف والمتغيرات المحيطة بالسرعة المناسبة بسبب البيروقراطية الناتجة عن النظام المركزي المطبق.

(١) المنصوري، كمال، وآخرون، **نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف**، مجلة العلوم الإنسانية ٩، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ٢٠٠٦، ص٧.

(٢) عزوز، عبد القادر، **ولاية الدولة لشؤون الوقف**: حدودها، ضوابطها، مجالاتها، منتدى قضايا الوقف، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت ٢٠١٢، ص٣٧.

٤- حجم النفقات مرتفع مقارنة بالإيرادات، وخاصة النفقات التي تصرف على المساجد والمدارس القرآنية، والتي تتحمل الدولة جميع مصاريفها بعد إحكام سيطرتها على الوقف، وعجز الأوقاف على الصرف عليها؛ نتيجة انخفاض الإيرادات المحقق بسبب ضعف الاستثمار واقتصاره على الإجارة دون غيرها من الصيغ الأخرى، بالإضافة تزايد أعداد الموظفين في المساجد، وفي إدارة ومكاتب الأوقاف باعتبارها جهة عامة حتى أنها أصبحت تتميز بالبطالة وضعف الكفاءة [١].

٥- ضعف الأنظمة الرقابية بجميع أشكالها، حيث تعتمد على الرقابة الخارجية، والتي تهتم بالرقابة الإدارية والمالية كونها مؤسسة عامة، من خلال المراقبة على أداء العاملين وصرف الميزانيات، دون الاهتمام بالأنواع الأخرى التي أقرتها الشريعة الإسلامية وسنتها القوانين الوضعية.

٦- انعدام الكفاءة الإدارية للعاملين في مجال الأوقاف أو النظارة والتي هي من صفات الإدارة الحكومية.

٧- عدم توافر البيانات والمعلومات الإحصائية الدقيقة التي توضح مواقع الأوقاف الجغرافية، وحصر مكوناتها لتنميتها في معظم الدول الإسلامية وذلك باعتبارها من أسرار الدولة.

٨- زيادة حجم التوظيف في الهيئات والوزارات الوقفية، وينظر إليها بمفهوم المؤسسة الخيرية، وبهذا يتم التعيين فيها دون توفر المؤهلات المطلوبة والخاصة بالعمل بإدارات الأوقاف؛ مما أدي إلى زيادة عدد البطالة المقنعة، وعدم الخبرة والكفاءة بالعمل الوقفي، بالإضافة إلى ازدياد معدلات الانفاق عليهم من الميزانيات المخصصة للأوقاف، وهدا أدى إلى انتشار الفساد وتفشيه في مؤسسات إدارة الأوقاف [٢].

---

(١) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(٢) قحف، منذر، **الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته** ، مرجع سبق ذكره، ص٢٨٥.

٩- عدم وجود تواصل بين القنوات الرسمية للدول الإسلامية على مستوي الوزارات والهيئات القائمة بشؤون الوقف؛ مما يعيق تبادل الخبرات والاستفادة من البحوث والاستشارات في هدا المجال [١].

١٠- تلاشى الدور المجتمعي للأوقاف، حيث كان يسهم بدور كبير جداً في دعم المجتمع، والمساهمة في تنميته ورعايته في مجلات الصحة والتعليم وغيرها، وبسبب عشوائية العمل المؤسسي لبعض هذه الدول وتدخلها المباشر في إدارة الوقف؛ أدى ذلك إلى انخفاض العائدات؛ مما نتج عنه عدم قدرة الوقف على الصرف على الأوجه السابقة.

١١- تدخل الدولة في إدارة الوقف أدى إلى تحويل بعض الأوقاف إلى منفعة عامة مثل المدارس والمتاحف والمكتبات، ونظراً لأهميتها التاريخية ولطبيعة الموقع الاستراتيجي لها داخل المدن والعواصم، كل ذلك أدى إلى تحويلها إلى أماكن نفع عام، وتحت الإدارة المباشرة للأوقاف بحيث تقوم بالإنفاق عليها وتسيير أمورها [٢].

(١) عبد الباقي، إبراهيم محمود، **دور الوقف في تنمية المجتمع المدني**، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ٢٠٠٦، ص١٠٦.

(٢) العمر، **اسهام الوقف في العمل الأهلي**، مرجع سبق ذكره، ص٦٩.

## المبحث الثالث

## ضوابط ومجالات الاستثمارات الوقفية

### المطلب الأول: ضوابط الاستثمارات الوقفية

إن النظرة الفقهية القديمة جعلت من المال الوقفي مالاً ساكناً لا يتحرك؛ مما تجعله في مرمى التبدد والزوال، وهذا مخالف لمقاصد الشريعة الغراء في تنمية الأموال والمحافظة عليها من الزوال والهلاك، وحتى لا نترك الباب بلا قيد وشرط في تبني دعوات الاستثمار للأوقاف فإن الباحث يشير إلى جملة من الضوابط والقيود التي تجعلنا نفكر بخطوات ناجحة وموفقة في الاستثمار النفعي المصلحي، والتي تصب في مصلحة العمل المؤسساتي وأموال الأوقاف، وهي كالتالي [1]:

١- إجراء دراسات تتبنى وضع الخطط الاستراتيجية في المحافظة على أموال الأوقاف وتنميتها تنمية مستدامة.

٢- وضع الكثير من الضوابط والشروط والأسس التي تتضمن تطوير العمل المؤسساتي في الصناديق والمشاريع الوقفية.

٣- تحقيق التجارب الفاعلة في الاستثمار المضمون لأموال الأوقاف، والتي تعود بالنفع والربح الضخم لأموال الأوقاف.

٤- السعي الدؤوب في تحقيق المقاصد الشرعية للواقفين.

٥- إدارة الأموال الوقفية بكفاءة عالية من أشخاص مشهود لهم بالنزاهة والأمانة.

٦- أن تكون الاستثمارات مشروعة ومتطابقة مع الأحكام الشرعية ومقاصدها الغراء، وهي تعتبر أول شرط وضابط في المؤسسات الوقفية؛ حتى لا يتم الاستثمار في المجالات المحرمة كالتعامل بالرباء.

(١) مهدي، محمود أحمد، **نظام الوقف في التطبيق المعاصر**، مرجع سابق ذكره ص٩٧.

٧- أن يكون الاستثمار لتكل الأموال في بلد إسلامي حتى يتم استفادة المسلمون من تلك الاستثمارات، لا أن توجه إلى خارج الوطن العربي والإسلامي فتعود بالنفع أولاً على غير المسلمين.

٨- أن يتضمن الاستثمار تحقيق النفع الأكبر للجهات الموقوف عليهم، ولا سيما الطبقات الفقيرة منهم: ويقصد به أن يوجه جزءاً من الاستثمارات نحو المشروعات التي تحقق نفعاً للطبقة الفقيرة، وايجاد فرص عمل لأبنائها بما يحقق التنمية الاجتماعية، لأن ذلك من مقاصد الوقف.

٩- ضرورة الموازنة بين التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية في المؤسسات الوقفية؛ حتى تستمر في العطاء والأرباح.

١٠- إجراء موازنات بين العوائد ورأس المال الموقوف؛ حتى يتم تجنب الخسائر والمخاطر بقدر كبير من الاطمئنان، ومن الموازنات التنوع والتعدد في الأنشطة الاستثمارية ما بين المتوسطة وطويلة الأجل بعد أجراء دراسات ميدانية ودراسات جدوى في تحقيق الأرباح والمنافع.

**المطلب الثاني: مجالات الاستثمار الوقفية**

يرى الباحث بأن هناك مجالات عديدة في الاستثمار في الأموال الوقفية، والتي ستعود بالأرباح الطائلة لمستحقي الأوقاف، ومن هذه المجالات تتمثل في الآتي [١]:

١- الاستثمار في الأوراق المالية مثل الأسهم والصكوك الإسلامية بشرط أن تعمل الشركات في مجال الحلال الطيب، وأن يستند العمل لأهل الخبرة والثقة.

٢- الاستثمار في صناديق الاستثمار الإسلامية العاملة في البلاد الإسلامية، والتي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية.

(١) شحاته، حسين، **منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة في المؤسسات الوقفية**، مرجع سبق ذكره، 2018/01/20.

٣- الاستثمار في المؤسسات المالية الإسلامية من خلال الحسابات الاستثمارية والتي يطلقون عليها بالودائع الاستثمارية في المصارف الإسلامية ونحوها.

٤- إنشاء مشروعات إنتاجية تعمل في مجال الضروريات والحاجيات بما يحقق أكبر النفع على الموقوف عليهم كالعقارات وتأجيرها، المشروعات المهنية والحرفية، المشروعات الخدمية مثل التعليم والصحة.

٥- تطوير وتجديد الأعيان الوقفية القديمة التي قاربت على الهلاك، مع استثمارها بحسب متطلبات الزمان والمكان.

**الخاتمة:**

وفي ختام المقالة نستعرض بعض نتائج هذه الدراسة والتوصيات اللازمة وهي كما يلي:

**أولا: النتائج**

١- العمل المؤسسي في إدارة شؤون الأوقاف مواكب لمستجدات الواقع وتطوراته؛ وهو يتيح لجميع أعضائه مناقشة حاجات الأوقاف والموقوف عليهم، والخروج برؤى وأفكار استثمارية لأموال الأوقاف تجعل منها أموالاً متحركة لا ساكنة.

٢- العمل المؤسسي من أولى الأولويات في استثمار الأوقاف استثماراً نفعياً مصلحياً يعود على الجهات الوقفية بالثواب العظيم ويديم نفعه لذويه على مر الأيام والسنين.

٣- يستوجب على المؤسسات الوقفية الإعداد الإداري المواكب لتطورات العصر والمرحلة؛ وذلك من حيث التخطيط السليم والمراقبة والمتابعة الفعالة، واتخاذ القرارات الإدارية والمالية الملائمة، مع طبيعة الوقف بما يحقق المحافظة على استمراريتها وينمي عوائدها ومنافعها.

٤- الأوقاف الخالية من العمل المؤسساتي أو بما يقوم مقامها في المهام والواجبات أوقاف آلية إلى الزوال والخراب.

٥- الاستغلال الأمثل للأموال الوقفية بكافَّة الوسائل المشروعة عمل يصب في مصلحة الأوقاف؛ لكونه يؤدي هذا العمل إلى ازدهار تلك الأموال ونمائها.

٦- عشوائية العمل المؤسسي يتطلب وجود إدارة ترعى مقاصد الوقف، وتحافظ عليه، وتصون أمواله ومكتسباته، مراعية الأمانة في العمل، وتقوى الله في السر والعلن.

٧- ما يميز العمل المؤسسي هو وضوح الفكرة، والقدرة على الاستفادة من الخبرات والتجارب الواقعية، وتوثيق الممتلكات الوقفية في سجلات خاصة، مع تقنين العمل وتحديثها بحسب تجدد الواقع ومعارفه التكنولوجية.

٨- لن يحقق العمل المؤسسي دوره المؤمل والمرتقب في الأوقاف إلا إذا التزم بالضوابط والشروط التي تضمن العناية بالأوقاف ورعايتها، مع محاكمة كل من يخل بتلك المعايير والشروط.

٩- الاستثمار بأموال الوقف بضوابطه وشروطه سيتيح للوقف إحداث تنمية اجتماعية واقتصادية يعود نفعها وخيراتها على الموقوف عليهم والمسلمين أجمعين.

**ثانيا: التوصيات**

يوصي الباحث بالآتي:

- يوصي الباحث بإفراد دراسة خاصة حول مجالات الاستثمارات الوقفية التي تواكب واقع الأرباح الهائلة في زمن التكنولوجيا الحديثة، مع الاستعانة في ذلك برواد وخبراء في الاقتصاد والاستثمار.
- يوصي الباحث المؤسسات الوقفية بالاهتمام بأموال الأوقاف والمحافظة عليها من النهب والتلاعب بها وذلك بالالتزام بالنظم الإدارية والقواعد القانونية.
- يوصي الباحث المؤسسات الوقفية بإقامة دورات تبادلية فيما بين الإدارات الوقفية في مختلف الدول العربية والإسلامية حتى تعم الخبرات والتجارب النافعة لكل قطر من أقطار العالم العربي والإسلامي.
- يوصي الباحث الدوائر الحكومية برعاية أموال الأوقاف؛ وذلك بسنِّ قوانين حازمة في الأخذ بيد من يتلاعب بالأوقاف أو تسول له نفسه في اختلاسها والتعدي عليها.

## المراجع:


- إبراهيم مصطفى وآخرون، **المعجم الوسيط–مجمع اللغة العربية**، ج١، (القاهرة، جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية القاهرة).
- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي، **لسان العرب**، ج٩، ط٣، (لبنان، بيروت، دار صادر)، ١٤١٤هـ.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد، الصحاح **تاج اللغة وصحاح العربية**، (بيروت، لبنان، دار العلم للملايين،) م٣، ١٩٧٩.
- عمر، أحمد مختار عبد الحميد، **معجم اللغة العربية المعاصرة**، (القاهرة، جمهورية مصر العربية، علم الكتاب،) ط١، ٢٠٠٧.
- أبوغدة، عبد الستار، شحاته، حسين، **الأحكام الفقهية والاسس المحاسبية للوقف**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١٤م).
- ادريس، عبد الفتاح، **ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف**، (إسطنبول: منتدى الوقف الفقهية الخامس، ٢٠١١م).
- بن بيه، عبد الله، **إعمال المصلحة في الوقف سبيل الاستثمار الناجح**، ط١، (لبنان: مؤسسة الريان، ٢٠٠٥م).
- توصيات مؤتمر الأوقاف الثالث، **الوقف الإسلامي: اقتصاد، بناء، حضارة**، (المدينة المنورة: الجامعة الإسلامية، ٢٠١٠م)
- الجوهري، إسماعيل بن حماد، **الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية**، ج٣، سوريا، دمشق، ١٩٩٧،
- الجمال، محمد محمود، **موسوعة قضايا إسلامية معاصرة**، ط١، (دمشق: دار المكتبي، ٢٠٠٩م)

- الحبشي، محمد شحاته، **الأحوال الشخصية في الولاية والوصية والوقف**، القاهرة: دار التأليف، ١٩٧٦م).
- الحسن، خليفة بابكر، **استثمار موارد الوقف**، ع١٢، ج١، (جدة، مجلة الفقه الإسلامي، ٢٠٠٠م).
- الحوراني، ياسر عبد الكريم، **المشكلات المؤسسية للوقف في التجربة الإسلامية التاريخية**، ع ١٤(الكويت: مجلة أوقاف، ٢٠٠٨م).
- الدالي، عبد المنعم، **واقع إدارة واستثمار الأوقاف في ليبيا**، (أندونيسيا: جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية، ٢٠١٨م).
- **دراسة عن تحليل تكاليف الفساد بالتطبيق على بعض القطاعات**، (القاهرة: منشورات الجهاز المركزي للمحاسبات، ٢٠١٦م).
- الرفاعي، أحمد بن صالح، **ولاية الدولة علي الوقف بين الرقابة والاستيلاء**، المملكة العربية السعودية: المؤتمر الثالث للأمانة العامة للأوقاف، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة، ٢٠٠٩م).
- الرفاعي، حسن محمد، **إدارة الأوقاف بين المركزية واللامركزية**، (المملكة العربية السعودية: المؤتمر الثالث للأوقاف، ٢٠٠٩)
- الزحيلي، محمد مصطفى، **مشمولات أجرة الناظر المعاصرة**، ع٦، (الكويت: مجلة أوقاف، ٢٠٠٤)
- الزحيلي، وهبة، **الفقه الإسلامي وأدلته**، ج٢، (دمشق، سوريا: دار الفكر، ١٩٨٩م)
- السرجاني، راغب، **روائع الأوقاف في الحضارة الإسلامية**، (لقاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر، ٢٠١٠م).
- شحاته، حسين، **منهج وأساليب الإدارة العلمية الحديثة في المؤسسات الوقفية**، (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،(2018/01/20 م)

- شلبي، محمد مصطفي، **أحكام الوصايا والأوقاف**، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٢م).
- الصلاحيات، سامي محمد، **الجودة الوقفية**، ع٢٨، (الكويت: مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، ٢٠١٣م).
- ضميرية، عثمان جمعة، **استثمار أموال الأوقاف على التعليم وأساليب إدارتها**، (جامعة الشارقة: دولة الامارات المتحدة: مؤتمر أثر الأوقاف الإسلامي في النهضة العلمية، ٢٠١١م).
- عبد الباقي، إبراهيم محمود، **دور الوقف في تنمية المجتمع المدني**، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠٠٦م).
- عزوز، عبد القادر، **ولاية الدولة لشؤون الوقف**: حدودها، ضوابطها، مجالاتها، الكويت: منتدى قضايا الوقف، الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١٢م).
- العمر، فؤاد عبد الله، **إسهام الوقف في العمل الأهلي والتنمية الاجتماعية**، ط٢، (الكويت الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١١م).
- العمر، فؤاد عبد الله، المعود، باسمة عبد العزيز، **قواعد حوكمة الوقف**، ص٢٠٢.
- العنزي، عصام خلف، **ولاية الدولة في الرقابة على الأوقاف**، (الكويت: منتدى قضايا الوقف الفقهية الخامس، الأمانة العامة للأوقاف، ٢٠١٢م).
- فرحان، عمر، هزاع، هاني، **تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية**، ١٧، (الجامعة الإسلامية: مجلة الإسلام في آسيا ٢٠٢٠ م).
- قاروت، نور حسن، **وظائف ناظر الوقف في الفقه الإسلامي**، ع ٥، (الكويت: مجلة أوقاف، ٢٠٠٥م).
- قحف، مندر، **الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته**، (القاهرة: دار الفكر المعاصر، ٢٠٠٠م).

- الكبيسي، محمد عبيد، **أحكام الوقف في الشريعة الاسلامية**، (العراق: وزارة الأوقاف، ١٩٧٧م).
- المحيذيف، أديب محمد، **إدارة المؤسسات الوقفية**، ص١٨.
- المقدسي، موفق الدين أبو محمد بن قدامة، **المقنع في فقه الامام أحمد بن حنبل الشيباني**، تحقيق: محمود الأرناؤوط، ياسين محمد الخطيب، (جدة: المملكة العربية السعودية، دار القمر، ١٩٨٥).
- الملا، سلطان محمد، **تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارده**، (مكة المكرمة: جامعة أم القرى، ١٤٢٢هـ).
- المنصوري، كمال، وآخرون، **نحو نموذج مؤسسي متطور لإدارة الأوقاف**، (الجزائر: جامعة محمد خيضر، ٢٠٠٦م).
- مهدي، محمود أحمد، **نظام الوقف في التطبيق المعاصر**، ط ١، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، ٢٠٠٣م).