تنظيم أعمال الوقف

وتنمية موارده

بحث مقدم

لمؤتمر الأوقاف الأول في المملكة العربية السعودية

الذي تنظمه جامعة أم القرى

بالتعاون مع وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد

في مكة المكرمة عام ١٤٢٢هـ

إعداد

سلطان محمد حسين الملا

الأمين العام المساعد للشؤون المالية و الإدارية

الهيئة العامة للأوقاف دولة الأمارات العربية المتحدة

بسم الله الرحمن الرحيم

(تمهيد)

يعد البحث عن سبل و طرق جديدة لتنمية و استثمار أموال الوقف و زيادة الدخل النقدي من ممتلكاته إلي أعلي حد ممكن أمراً ليس هينا حتى في ظل تحديد مؤشرات السوق و مظاهره الاقتصادية، إذ أن الباحثين في هذا الصدد لابد و أن يجمعوا في عملهم بين العديد من فروع العلم تأتي في مقدمتها العلوم الشرعية و آراء الفقهاء و أحكام الوقف و أركانه و شروطه حتى يتسنى لهم ابتكار و استحداث صيغ جديدة للاستثمار الحديث لا تتجاوز أو تتضارب مع الشروط الشرعية لنظام الوقف الإسلامي. â

و في هذا البحث اجتهدنا في بيان ما لعلوم الإدارة الحديثة من أهمية في رفع كفاءة العمل الوقفي، كما أوضحنا ما لهذا العمل من طبيعة خاصة تستلزم بناءً تنظيمياً خاصاً سواء في دورته الإدارية أو في علاقاته و النظام المؤسسي في عصر المجتمعات المنظمة.

و قمنا بتوضيح أسس البناء التنظيمي التي يستلزمها العمل الوقفي و الشروط الواجب توفرها في اللوائح الإجرائية و التنفيذية له، و التي يجب أن تتميز بالبساطة و الوضوح و عدم التكرار.

و ربطنا ما سبق بما لنظم المعلومات و التقنيات الحديثة من أثر هام في دعم و تطوير العمل الإداري الوقفي.

كما تحدثنا عن الصيغ الجديدة للاستثمار التي من شأنها زيادة الدخل النقدي المتولد من الاستثمارات الوقفية بما يعيد له حيويته و يمكنه من الوفاء بأغراضه.

و الله ولي التوفيق،،

بسم الله الرحمن الرحيم

(مقدمـــة)

الحمد الله رب العالمين و الصلاة و السلام علي سيدنا محمد سيد المرسلين و على آلـــه و صحبـــه أجمعين(أما بعد)

فقد تعددت و تنوعت أغراض الوقف في الإسلام حيث ساهم في العصور الأولي بحيوية مشهود لهـا في شتي مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية.

إلا أن جذوة هذا الدور الرائد للوقف الإسلامي قد خبت إلي حد بعيد خلال العصور المتأخرة لمـــا اعتقده البعض من أن مسئولية الحكومات هي القيام بالوظائف التي كان يقوم بها، و بالتالي حصر دوره في بعض الأعمال الخيرية التي تعالج بعض المشكلات الفردية، دون منظور عام يتسع ليشمل ما يتعين أن يكون للإدارة الإسلامية من تأثيرات إيجابية علي مستحدثات الحياة.

و قد ساعدت علي هذا التراجع عدة عوامل أهمها فتور همة المسلمين في إيقاف أموالهم، بالإضافـــة إلي لجوء الأجهزة المختصة في استثمار الأموال الوقفية إلي التقليدي من الوسائل الذي لا يـــدر عـــائداً مناسباً، فضلاً عن عدم توطيد روابط تلك العوائد بأية أغراض اجتماعية أو تنموية.

قال رسول الله(ص): " إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع بـــه أو ابن صالح يدعو له".

و لا شك في أن الغرض الذي من أجله شُرع الوقف هو التقرب إلي الله سبحانه و تعالي بالـــبر و الصدقة الجارية، و لا شك أن الوقف الخيري إن هو إلا صدقة جارية يتقرب بها الواقف إلي الله سبحانه و تعالي.

إلا أن موال الوقف تحتاج إلي من يرعاها و يحافظ عليها و ينميها، و هو واجب ديـــني أخلاقـــي تفرضه طبيعة العمل الوقفي، لإمكان إيصال الموارد إلي مصارفها التي اشترطت بشروط الواقفين، لـــذا فان عملية رعاية الوقف تتطلب(إدارة) تتفهم مصلحته و تحفظ أمانته و تتيقن من وصـــول ريعـــه إلي مصارفه بالعدل.

و لا جدال في أن التطور المنشود للوقف لن يتأتى من خلال عمل عشوائي يعتمد علي التجربة و الخطأ، إنما يتعين أن يتم من خلال منظور إداري عملي تتسع فيه الرؤية لتشمل كل متغيرات البيئة و ظروفها، و هذا بدوره يتطلب قدرة علي الأداء من خلال عمل مؤسسي منظم تتضافر فيه الجهود، و تلتقي الخبرات، و تتعمق الدراسات من أجل الوصول إلي التطبيق الأفضل، و التخطيط الأمثل لإنعاش مسيرة الوقف و تمكينه من أداء رسالته الدينية والاجتماعية التي طالما أسهمت في نواحي التنمية المختلفة علي مر العصور مع استخدام حضارة اليوم و ما استحدث من العلوم التي تصب في خدمة الأهداف ذاتها.

١- تنظيم إدارة الوقف:

إن دراسة الوقف من الناحية النظرية تترتب عليها نتائج هامة علي صعيد الوقف كـ(مؤسسة Institution_) تسعي إلي تنمية الممتلكات الوقفية و إنماء العائدات من ورائها لتمكينه من أداء رسالته الدينية – الثقافية الاجتماعية و الاقتصادية.

إذن فنحن أمام مؤسسة قانونية إسلامية اجتماعية ثقافية تدور حول محور اقتصادي يمت بتقاليده للإسلام منذ أقدم العصور.

و هو إلي جانب طابعه التقليدي يحتوي قدراً من المرونة بحيث لا يستعصي علي التطور ليتناسب و مستحدثات العصر و منجزات العلم، فهو بما يوفره من معين مالي و بما ييسره من أسباب للتقدم و الرقي جدير بأن يكون موضع اهتمام العلم و العلماء لإحداث التنمية المطلوبة له و به.

لذا كان لزاماً علي العلماء المتخصصين في شتي فروع العلم و المعرفة ذات الصلة تعميق دراساتهم و بذل جهودهم و اجتهاداتهم التي لا تخرج بطبيعة الحال عن المبادئ العامة و القواعد الكلية للشريعة الإسلامية، نحو إثراء هذا الجانب الأكثر أهمية.

١-أ/ تنظيم إدارة الأوقاف في علاقاته بالنظام المؤسسي:

يرتبط العمل في مجال الأوقاف من حيث الناحية الإجرائية في المقام الأول بخلفيات العاملين فيه و خبراتهم و معارفهم و درجاتهم الوظيفية و الجهد الذي يبذلونه و مستوي الأداء الطموح لتطوير

الأوقاف بما يساعد علي استثمار أوسع للممتلكات الوقفية التي تدار بواسطتهم و تنمية رؤوس الأموال الوقفية.

و ذلك بطبيعة الحال لن يتأتى إلا من خلال تفهم دقيق للمعاملات الاقتصادية و المشروعات الإنمائية التي تفرضها طبيعة السوق التي بدورها تتطلب كفاءة و خبرة عاليتين في المجال الاستثماري.

من هذه الزاوية فإنه تنبغي إعادة النظر في تكوين إدارات الأوقاف لتكون إدارات اقتصادية حديثة تتوفر لها الكفاءات المقتدرة التي تستطيع أن تدرس و تخطط تخطيطاً سليماً و تتحول بمهارة إلي المشروعات الاقتصادية القادرة علي الدخول في كافة العمليات الاقتصادية و التجارية محلياً و دولياً مع مراعاة الشروط الشرعية لنظام الوقف الإسلامي.

و لا شك في أن هذه العناصر يتم تحديدها و تنسيقها و تطويرها من خلال التنظيم الجيد و الاسترشاد بالعلوم الحديثة لإنشاء هيكل تنظيمي قوي لإدارة الأوقاف، و لا يمكن الحديث عن(التنظيم) إلا من خلال الحديث عن الإدارة العلمية الحديثة بشكل عام ثم يمكننا بعد ذلك التخصيص:-

فالإدارة هي ذلك الجزء من المنشأة(المؤسسة) المسؤول عن تحقيق النتائج المتوقعة التي من أجلها وُجدت مؤسسة الوقف في المجتمع، بأقل التكاليف، من خلال استخدام العناصر المادية و البشرية الاستخدام الأمثل بما يكفل للمؤسسة البقاء و الاستمرارية[1]

فعملية الإدارة هي نشاط إنساني اجتماعي تتناسق فيه جهود العاملين في المؤسسة أفراداً و جماعات لتحقيق أهدافها و أهداف العاملين علي السواء.

و الإداري هو ذلك الشخص الذي ينسق و يوجه جهوده و جهود العاملين الآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها[2]

و بالتالي فإن أي عمل إداري تقوم به الإدارة ينحصر في عمليات رئيسية هي التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الإشراف و الرقابة.

---

(١) د.فيصل فخري مراد، الإدارة، الأسس و النظريات و الوظائف، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان

(٢) د.محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة_ النظريات و التطبيق، المطابع المركزية، عمان، الطبعة الثالثة ١٩٩٣.

و تتم هذه العمليات جميعها ضمن عوامل بيئية تتشابك فيها النواحي السياسية و الاجتماعية و الحضارية، و تتفاعل فيها الإدارة بعملياتها السابقة مع هذه البيئة تأثراً و تأثيراً.

فعملية التخطيط هي مرحلة التفكير في المستقبل، و التنبؤ بالاحتياجات و الإمكانات و الاستعداد للمخاطر و الاحتمالات بما يتضمنه ذلك من وضع الأهداف المطلوبة و رسم السياسات و الإجراءات للاسترشاد بها عند العمل، أو الالتزام بها لتحقيق الأهداف، بالإضافة إلي التنبؤ و إعداد الموازنات و الأشخاص و وضع برامج العمل و الجداول الزمنية لتنفيذ خطوات العمل في الوقت المحدد و ما يستتبعه ذلك من إجراءات للتقييم و المتابعة.

أما عملية التنظيم فتتضمن وضع نظام للعلاقات بين الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بما يتطلبه ذلك من تصميم للهيكل التنظيمي(وفقاً للأهداف التي تم تحديدها في عملية التخطيط) و تحديد التسلسل الإداري، و الوظائف الرئيسة في التنظيم، و كذلك تحديد واجبات و مسئوليات المناصب الإدارية عن نتائج مطلوب تحقيقها، بالإضافة إلي تحديد العلاقات التنظيمية بين المؤسسات المختلفة الأفقية و الرأسية، و العلاقات العضوية بين مختلف المناصب، و من ثم اختيار الإداريين وفقاً للقاعدة الشهيرة(الشخص المناسب في المكان المناسب).

تلي ذلك عملية التوجيه و التي تتم من خلال الهيكل التنظيمي السابق الإشارة إليه،

والذي لابد و أن يتضمن المعايير الرقابية التي يتم الرجوع إليها لمقارنة الإنجاز الفعلي بها لإحكام عملية الرقابة علي النتائج.

١-ب/ إدارة الأوقاف في عصر المجتمعات المنظمة:

مما سبق يتضح أن التنظيم واحد من العناصر الرئيسة للإدارة، إذ بدونه لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معاً بكفاءة، لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة، و توزيع الواجبات علي أعضاء هذا الجهاز بدرجة عالية من التنسيق.

فالتنظيم يحدد التقسيمات الإدارية اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل، كذلك العلاقات و أنماط الاتصال بين الأجهزة المختلفة و داخل كل منها، و تحديد المسئوليات و الواجبات لكل فرد من أفراد

الجهاز و السلطات و الصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسئوليات.

و يرتبط التنظيم في مفهومه بالعمل الجماعي(نظام الفريق الواحد)، و هو العمل الـذي يتضمـن جهوداً تعاونية جماعية هي جوهر العمل الإداري.

و قد جذب التنظيم اهتمام الباحثين و المفكرين و العلماء و الساسة و رجال الاقتصاد لدرجة أفـاد معها أحد علماء الإدارة أننا نعيش عصر المجتمعات المنظمة[1].وهنا ينبغي أن نبين أن هناك فروقاً بـين التنظيم كهيكل و التنظيم كعملية و التنظيم كسلوك، و قد تعددت تعريفات التنظيـم بقـدر عـدد الباحثين في هذا الموضوع إلا أن العناصر الأساسية التي تضمنتها عملية التنظيم ظلت واحدة و يمكـن اختصارها في:-

- تقسيم العمل و توزيعه
- إيجاد نظام من العلاقات بين الأقسام المختلفة.
- إيجاد أدوات تنظيمية تسهل العملية الإدارية[2].

١-ج/أسس البناء التنظيمي الوقفي:

و بتطبيق ما سبق علي طبيعة العمل الوقفي نجد أن تلك الطبيعة و ذلك الدور الذي يؤديه القطـاع الوقفي في المجتمع يفرضان معاً أن تكون علاقاته المؤسسية الرئيسة بسائر القطاعـات علاقـة تنسـيق وتكامل، فالقطاع الوقفي بطبيعته غير منافس لأي من القطاعين الحكومي أو الخاص.كما أنـه غـير منافس لغيره من المؤسسات الخيرية التي لا تهدف في الأساس إلي الربح.

و نظراً لهذا الاختلاف في عمل المؤسسة الوقفية عن سائر الجهات الأخرى، كان من الضـروري أن تتميز عملية التنظيم فيها بعدة سمات رئيسة ترتبط بخصوصية طبيعة هذا العمل، أهمها:-

١-التناسق التام بين اختصاصات و مهام الأجهزة الرئيسة و المساندة، و ربما استدعت الحاجـة إلي إسناد بعض المهام في الأنشطة التنفيذية إلي جهات أو مؤسسات خاصة.

---

(١) د.محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف-مرجع سابق-ص١٤١

(٢) د.محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف-مرجع سابق-ص١٤١

٢-ضرورة ضبط توازن و تناغم المؤسسات المكونة لشبكة التنظيمات الوقفية المنشـــودة و تحقيـــق القدر الأعلى من الدقة في تحقيق التوازن بين مبدأي تركيز الصلاحيات و ضـــــرورة توزيعـــها علـــي المستويات الإدارية رأسا.

٣-التقييم المستمر لإجراءات العمل و تنشيطها و رفدها بالجديد، و الاعتماد علي الأدلة و اللوائـــح المنظمة للعمل و المحددة لمعايير الخدمة.

و للأسباب نفسها و النابعة عن طبيعة العمل الوقفي و الدور الذي تؤديه المؤسسة الوقفية كان لزاما أن تتسم الإدارة التنفيذية بها بعدة مواصفات أهمها:-

- تكريس مبدأ الإبداع و الابتكار
- اعتماد نمط القيادة الذي يوازن بين جماعية النقاش و وحدة اتخاذ القرار.
- التواجد المستمر للقيادات التنفيذية بين صفوف العاملين لتقديم القدوة لهم.
- توفير أكبر قدر ممكن من المرونة في الاتصال و التنسيق بين وحدات العمل المختلفة و مســـتوياته التنظيمية.
- ضمان سرية بعض المعلومات المتعلقة بالأصول الوقفية و ببعض فئات المنتفعين.
- اعتماد درجة عالية من التواصل مع مؤسسات الدولة و التنظيمات المجتمعية.
- ضمان أكبر قدر ممكن من الانسيابية داخل الهيكل التنظيمي لضمان السرعة في اتخـــاذ القـــرار.

و علي الرغم من أن العناصر السابقة قد تنطبق في معظمها علي جل المؤسســـات العاملـــة، إلا أن طبيعة العمل الوقفي تستدعي درجات أعلي من التنظيم اللائحي في مختلف مجالات العمل التنفيـــذي تستند إلي منظومة ثقافة داخلية عالية الكفاءة تدعمها شبكة من التقنيات الحديثة و نظم المعلومـــات للإفادة منها في تخطيط و إدارة العمل الوقفي.

٢- اللوائح الإجرائية و التنفيذية لأعمال الوقف:

إن القاعدة الأساسية لوضع نشاط ما داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة هي أن نفرض عليه أقل عدد ممكن من العلاقات -الإجراءات، و في الوقت نفسه أن يتم وضع النشاط بحيث تكون العلاقات المهمـة(

أي التي يتوقف عليها نجاح العمل و فاعليته) سهلة و واضحة و ممكن الوصول إليها،و في مكان مركزي من الوحدة التنظيمية، فالقاعدة إذن هي الحفاظ علي العلاقات في أدني حد و جعل كل منها فعالا[1].

فاللوائح الإجرائية و التنفيذية هي الترجمة العملية التطبيقية للعلاقات التي يتم اعتمادها مكونا رئيسا للهيكل التنظيمي للمؤسسة، و عليه فكلما كانت الإجراءات مختصرة و مبسطة و بعيدة عن التعقيد كلما أدي ذلك إلي سهولة و انسيابية التغذية و التغذية العكسية خلال النموذج التنظيمي، لذا يجب أن تتميز الإجراءات التنفيذية بالوضوح و عدم الغموض، و المباشرة و عدم التكرار بالإضافة إلي البساطة و البعد عن التعقيد.

و عند الحديث عن إدارة الأوقاف، و وفقا لطبيعتها الخاصة الناجمة عن الدور الذي تؤديه فإنه يجب التعامل بحساسية عالية عند اعتماد اللوائح الإجرائية و التنفيذية في البداية عند تصميم الهيكل التنظيمي الرئيس.

ففيما يختص بأعمال الحسابات –علي سبيل المثال– ينبغي اتباع منطق القرارات لتجنب التعظيم المحدود للأداء مع الاسترشاد بالقواعد المالية و المحاسبية المتبعة، أما عند تنظيم العمل نفسه فيستحسن اتباع منطق تحليل العلاقات لأنه أقرب إلي الإحساس بالعمل و مفرداته و عناصره.

و هكذا فالتحاليل الأربعة الخاصة بالنشاطات الجوهرية(المالية، العمل، اتجاه العمل، تقييم العمل) يجب و أن تتضمنها اللوائح الإجرائية و التنفيذية بقدر عال من الحساسية كما تجب ترجمتها بشكل بسيط و مختصر بقدر المستطاع بحيث يمكن تنفيذها خلال ساعات عدة و علي عدة أوراق فقط.

فالتركيز المطلوب يجب أن يكون علي(الأداء) أكثر منه علي(الشكل) بحيث يتم استيفاء المطالب الخاصة بالوضوح و الاقتصاد و تحديد اتجاه الرؤية و تمكين الأفراد من القيام بعملهم و فهم مهامهم ضمن المهمة الكلية، و المساهمة في وضع القرار، و تحقيق الاستقرار و التلاؤم والتجديد الذاتي ... مع ضرورة الانتباه إلي عدم إغفال كافة النشاطات التي ستضطلع الإدارة بممارستها[2].

فعلي سبيل المثال ضمت اللائحة التنفيذية للنظام العام للصناديق الوقفية التابعة للأمانة العامة

---

(1) توم بيتز، ثورة في عالم الإدارة، الجزء الثاني، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ١٩٩٥.

(2) توم بيتز،مرجع سابق ص ١٥١

للأوقاف بدولة الكويت سبعة فصول غطت كافة المعاملات و الإجراءات و القواعد الواجب اتباعـــها داخل نظام العمل من أهمها:-

- نظام عمل مجالس إدارات الصناديق الوقفية.
- المشاريع الوقفية.
- صلاحيات مدير الصندوق.
- قواعد قبول الإعانات و الهبات و التبرعات و الوصايا.
- قواعد إعداد الميزانية التقديرية و الحسابات الختامية.
- القواعد المالية و المحاسبية[1].

٣-نظم المعلومات و الإفادة منها في التخطيط و إدارة العمل الوقفي:

لا شك في أن الثورة الهائلة في مجال المعلومات و تكنولوجيا الاتصال و غيرها من التقنيات المتطـورة جعلت من العسير علي أي مؤسسة تخطط للمستقبل و تحرص علي النمو و الاستمرارية أن تتخلى عـــن مساعدة التطبيقات العملية لتلك الثورة الهائلة.

و قد أثبتت التجارب العملية مدي أهمية توفر هذا العامل ضمن النسيج الإداري، و رجحت الإفادة منه علي أوسع نطاق ممكن.

و لابد و أن يشتمل التطوير المؤسسي المرغوب لإدارة الأوقاف علي آلية متطورة تمكنه من تنظيـــم القدر الهائل من المعلومات التي تنطوي عليها عملية إدارة الأوقاف و ما تتطلبه من تخطيط و تنظيـــم و متابعة و إشراف و رقابة.

فالاعتماد علي النظم الحديثة من شأنه أن يساعد في تطوير أداء العمل الوقفي و تسهيل و تســـييل الإجراءات المتبعة داخل إداراته المختلفة و الربط بينها و تقنين عمليات تدفق و اســـتدعاء البيانـــات و المعلومات.

---

[1] الصناديق الوقفية _النظام العام و لائحته التنفيذية _ الأمانة العامة للأوقاف _ دولة الكويت_ نوفمبر ١٩٩٦.

يضاف إلي ذلك أن التقنيات الحديثة من شأنها أن تساعد إلي حد مذهل في عمليات التصنيف و الفرز و التقييم و الشرح سواء لكل وقف علي حدة أو للأوقاف مجتمعة محليا أو دوليا إلي آخره.. بما يساعد علي متابعة العمليات الخاصة بالبيع و الشراء أو متابعة نسب الصيانة و مواعيدها للأصول الوقفية، اعتماد نسب الإهلاك الصحيحة و نسب إعادة الاستثمار... الخ.

و من الجدير بالطرح في هذا الصدد فكرة إنشاء قاعدة معلومات متكاملة عن الأوقاف الإسلامية، تبدأ بقواعد بيانات من داخل كل إدارة، ضمن تنسيق نمطي واحد لعمليات التصنيف المتبعة مع هذه المعلومات لتسهيل عملية استدعاء و تبادل المعلومات علي المستوي المحلي في كل قطر إسلامي، و كذلك علي مستوي الدول الإسلامية.

و هنا تبرز أهمية البحوث و الدراسات العلمية التي تسعي نحو تحديد المشكلات التي واجهت أو يمكن أن تواجه إدارات الأوقاف، و تبين أبعاد تلك المشكلات، و تعين احتياجات حلولها المقترحة، أو التي تم اختبارها و اللجوء إليها من قبل و تعين نسب النجاح المحتملة مع وضع الظروف المحيطة في الاعتبار و إبراز مواطن أولوياتها ... بحيث يمكن الوصول إلي مصنف علمي دقيق يشمل تلك المشكلات و يربطها بالحلول المتاحة و بالقرارات المناسبة لها، و يتم توفير هذه المعلومات من خلال قاعدة البيانات المقترحة للجوء إليها في حال الحاجة، و بذلك يمكن تفادي العديد من الخطوات التي أثبتت فشلها و تفادي تكرار الخطأ و اختصار الوقت و الجهد، فتجئ القرارات التخطيطية للقطاع الوقفي مستندة إلي قاعدة علمية بحثية إلكترونية متينة تضمنت خلاصة خبرات و مساهمات علماء و خبراء في كافة فروع العلم و المعرفة ذات الصلة.

كما أنه يمكن في هذه الحالة تبني و دعم بعض البرامج العلمية و المؤسسات البحثية ضمن خطط الإنفاق الوقفي بحيث تساهم في رفع كفاءة تلك الآلية من جهة و من جهة أخري تساهم في تفعيل النشاط الإعلامي الساعي نحو التعريف بالوقف و نشر الوعي الوقفي و توسيع نطاق المهتمين به و اجتذاب الواقفين عن طريق شبكة الإنترنت مثلا، أو عن طريق الترويج للبرامج التي أعدتها و أنتجتها مؤسسات بحثية علمية تبناها القطاع الوقفي من الألف إلي الياء، و لا شك في أن هذه الطريقة ستنجز غرضا أخر مهما و هو تنمية موارد الوقف و زيادة مصادره[1].

---

(1) سلطان بن محمد حسين الملا،إدارة الوقف الإسلامي في الإمارات،دراسة ميدانية،رسالة ماجستير،جامعة أم درمان

٤-تنمية موارد الوقف و المحافظة عليه:

إن الهدف الاقتصادي المباشر لاستثمار أموال الوقف هو توليد دخل نقدي مرتفع بقدر الإمكان يسمح للأوقاف بتقديم خدماته للمجتمع في أفضل صورة ممكنة، أي زيادة الدخل النقدي المتولد من الاستثمارات الوقفية إلي أعلي حد ممكن و ذلك عن طريق الاستثمار الحلال و المجزي لأموالها من أجل تحقيق غرض الوقف[1].

و لن يتم تحقيق هذا الغرض دون العمل علي توسيع مفهوم الوقف و إخراجه من دائرة الصيغ التقليدية المتعارف عليها مثل إجارة بناياته و حوانيته و أراضيه أو زراعة ما يصلح منها للزراعة ...الخ إلى فضاء استثماري أرحب يشمل فوق ذلك المشاريع الزراعية و الصناعية و التجارية و الاستثمارات المتنوعة التي تحقق عائدا أفضل يخدم الغرض الموقوف عليه كما يؤمن فرص عمل لأفراد الأمة الإسلامية.

فالأوقاف في أغلب الأحيان _ وفقا للصيغ التقليدية _ تتكون من عقارات و أراض زراعية و في كثير من الحالات تكون هذه الأراضي بورا و العقارات متهدمة و متدنية الريع و الغلة بدرجة تتسبب في تعطيل الأهداف المنشودة منها.

و قد عنيت بحوث كثيرة بدراسة و طرح صيغ جديدة للاستثمار الحديث للأوقاف، أضافت إلي الصيغ التقليدية المتعارف عليها في هذا الصدد مجاراة للتطور الحضاري و العمراني و التجاري، و تمشيا مع مستحدثات العصر الحديث، و لأن المجال يضيق عن بيان تفصيلي بكل هذه المستحدثات فإنه يمكننا تقسيمها إلي طريقين اجتهد خلالهما العلماء و الباحثون لتحقيق قدر أعلي من الاستثمار و التنمية هما:-

أولا: الاستثمار الذاتي للوقف:

بمعني ما يمكن تحقيقه بإمكانيات الوقف الذاتية، و له و جهتان لكل منهما صور متعددة:

الوجهة الأولي عن طريق تدبير العوائد من ريع الوقف حاليا و من الأغراض(المصارف) التي تم

ص٥١-٧٨

(1) أنس الزرقا، الوسائل الحديثة للتمويل و الاستثمارص١٨٦

تخصيصه لها، بحيث تفي بأغراض التنمية و الاستثمار، أما الوجهة الثانية فهي عن طريق الاستثمار غير المباشر للوقف، و فيما يلي أضواء علي كل من الوجهتين و بعض التطبيقات لكل منهما:

١-الاستثمار الذاتي للوقف عن طريق تدبير العوائد من الوقف الحالي و من الأغراض التي خصص لها:

و أهم أشكاله:

١-أ/ الحكر(الاستحكار) لأرض الوقف العاطلة: و هو عقد إجارة المقصود به استيفاء الأرض مقررة للبناء و الغراس، أو لأحدهما، كما يقول ابن عابدين:" لمدة مديدة تعقد بإذن القاضي، بأن يرتب مبلغا معجلا من المال يقارب قيمة الأرض، و يرتب مبلغ أجر ضئيل يستوفي سنويا لجهة الوقف من المستحكر(المستفيد) أو ممن تنتقل إليه الإجارة، علي أن يكون للمستحكر حق الغرس أو البناء و سائر حقوق الانتفاع، و حقه هذا قابل للبيع و الشراء و ينتقل إلي ورثته بالموت"[١].

١-ب/عقد الإجارتين: و يشبه عقد الحكر في كونه حق قرار علي العقار الوقفي يمتد و يتداول و يصبح حقا ماليا ثابتا للمتعاقد[٢]. فالأرض و البناء الذي يتم عليه العقد ملك للوقف، إنما تؤخذ أجرة معجلة تقارب قيمته بغرض تعميره، و أجرة مؤجلة يتجدد العقد عليها تدفع كل سنة، و يكون الأمر معلقا بإذن القاضي علي أن تكون المدة معلومة.

١-ج/المرصد: و هو أن يأمر القاضي أو الناظر لمستأجر الوقف بالبناء في أرض الوقف ليكون ما ينفقه في البناء و التشييد دينا مستحقا علي الوقف يستوفيه المستأجر من أجرة الوقف بالتقسيط، و يكون البناء ملكا للوقف علي أن يكون لصاحبه حق القرار في عقار الوقف، و يورث عنه، و له حق التنازل عنه لآخر يأخذ دينه عنه و يحل محله في العقار بإذن القاضي، و يشترط هنا أن يكون البناء موصوفا بوصف منضبط لأنه جزء من الأجرة و أن تكون المدة معلومة و أن تأذن المحكمة بإنشاء هذا البناء.

---

(١) حسن عبد الله الأمين ــ إدارة و تثمير ممتلكات الوقف(الوقف في الفقه الإسلامي)، دار الفنون للطباعة و النشر، جدة،الطبعة الثانية.

(٢) أنس الزرقا، مرجع سابق ص١٩٣-١٩٥

٢-الاستثمار الذاتي للوقف عن طريق بيع كل أو جزء الوقف(استبدال الوقف):

و بدوره يتخذ الأشكال التالية:

٢-أ/بيع جزء من الوقف لتعمير جزء آخر من الوقف نفسه.

٢-ب/بيع بعض العقارات الوقفية و شراء عقار جديد بدلا عنها يتم وقفه علي الجهات التي كان موقوفا عليها العقار الأول.

٢-ج/بيع وقف لتعمير وقف آخر يتحد معه في حق الانتفاع.

٢-د/بيع عدد من الأملاك الوقفية و شراء عقار جديد ذي غلة عالية توزع علي مصارف الأوقاف المباعة بنسبة قيمة كل منها، أو تخصيص جزء من العقار الجديد لكل وقف من الأوقاف المباعة يتناسب و قيمته.

الصور السابقة و غيرها كانت مثار دراسة و اهتمام الفقهاء و ذوي العلم، و لهم فيها الكثير من المناقشات، كما تعرضوا كذلك لقضايا هامة منها بيع الوقف للنفع العام، و ترميم العقارات، و الاستدانة علي الوقف ... و غيرها من القضايا التي عنيت بالمقام الأول بتنمية موارد الوقف و استثماراته لتمكينه من أداء وظيفته، و لا شك أن جميع هذه الصور متوقفة علي صدور بحوث مستوفية لتنقيحها و عرضها علي أحكام الشريعة الإسلامية الغراء.

ثانيا:الاستثمار بتمويل غير مباشر:

و يشمل بدوره عدة أشكال رأى العلماء أنها قادرة علي تنمية موارد الوقف و زيادة غلته أهم هذه الأشكال ما يلي:-

١-عقود الاستصناع: و مضمونها أن تقدم الجهة الوقفية أرضها، ليقوم ممول ببنائها،ثم يتم تأجير البناء لآخرين، لتقتسم الأجرة المحصلة بحصة بعد ذلك بين الممول و الجهة الوقفية بقدر ما لكل منهما تحت إذن المحكمة.

٢-عقود المشاركة المتناقصة: و تعد من الصيغ الحديثة لاستثمار الأوقاف، و من أهم صورها أن يشترك الواقف و الممول معا في إنشاء المشروع، بحيث يساهم الواقف بالأرض و الممول بكلفة

المنشآت، و تصبح أرض الوقف ملكا للواقف و المنشآت ملكا للممول، ثم يتم تأجير العقار لآخرين، و يتم اقتسام العائد من الإيجار بين الواقف و الممول بنسبة ما يصيب الأرض و البناء علي الترتيب، و يقوم الواقف بشراء البناء من الممول تدريجيا باستقطاع جزء من نصيبه في العائد من إيجار البناء إلي أن تؤول إليه ملكية المشروع كاملة خلال مدة محددة.

٣-التمويل بحصة: و هو أن تقدم الأوقاف أرضها لشخص بأجرة سنوية لمدة معينة مقابل سماحها لهذا الشخص بأن يبني عليها بناء، و تعقد معه عقدا علي أن تشتري منه ذلك البناء على أن تسدد له قيمته من خلال نصيبها في عوائد استئجار البناء مقابل الأرض التي منحتها له خلال مدة معينة من السنوات تكفي لسداد القيمة.

٤-سندات المقارضة: و هي عبارة عن اتفاق بين طرفين يقوم أحدهما فيه بدور الممول، أي يقوم بتقديم المال للطرف الآخر لكي يعمل فيه، علي أن يكون الربح بينهما بحصة شائعة[١].

٥-المساقاة و المزارعة: بمعنى القيام علي الشجر المثمر كالنخيل و العنب لسقيه و خدمته نظير جزء معلوم من الثمر للقائم بذلك، و هو عقد بين مالك الأرض والعامل علي زراعة الأرض أو سقيها بجزء مما يخرج منها.

و لقد تعددت و تنوعت آراء الخبراء في مجال الاستثمار و طرقه و تباينت وجهات نظر الفقهاء في ذلك.

و لقد اتسع نطاق الاختلاف حول مفهوم الاستثمار و استخداماته المختلفة إلي الحد الذي حدا بالموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية أن تخصص الجزء السادس منها لهذا الموضوع.

فبعد أن بينت الموسوعة ذلك الاختلاف الواسع في مفاهيم الاستثمار تبنت المفهوم الواسع الذي نص علي أن الاستثمار هو توظيف للنقود لأي أجل في أصل أو حق ملكية أو ممتلكات أو مشاركات مختلفة للمحافظة علي رأس المال أو تنميته سواء بأرباح دورية أو بزيادات في قيمة الأموال في نهاية المدة أو بمنافع غير مادية[٢].

---

(١) وليد خير الله، إدارة و تثمير ممتلكات الوقف(سندات المقارضة حالة تطبيقية) جدة، ١٩٩٢

(٢) الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية، الجزء السادس.

ثم أخذت الموسوعة بعد ذلك في توضيح الأسباب وراء اختيارها لهذا المفهوم الواسع، و ما يهمنا في هذا الصدد هو أن نختار مما يقره الشارع ما هو أنسب للوقف من المنظور الاقتصادي الإسلامي.

و في اعتقادنا أن بقاء المال و الحفاظ عليه في أي صورة من الصور يكون لها غلة هو ما يمكن أن نختار منه ما يناسب الوقف الخيري، و من أهم صور هذا الاستثمار في عصرنا الحديث ما يلي:-

١-الإيداع في المصارف: و نري أن اللجوء إلي هذه الطريقة ينبغي ألا يتجاوز استثمار فائض السيولة بصفة مؤقتة علي أن يكون في المصارف الإسلامية، و لا ينبغي أن يتحول إلي وقف دائم بسبب التضخم المستمر الذي أصبح في أكثر من بلد تضخما جامحا أفقد النقود قيمتها.

٢-شراء الأوراق المالية: و هو غير جائز إلا في أسهم الشركات الملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية، و في صكوك المقارضة أو المضاربة، و هي تمثل حصة شائعة في مشروع من المشروعات الاستثمارية كعقار أو باخرة أو طائرة أو مصنع...الخ، و لكن لا ينبغي اعتبار هذه الصكوك وقفا قبل إمعان الدراسة في المشروع ذاته، و إمكانيات استمراره، فبعض المشروعات ذات أجل قصير لا يتناسب مع طبيعة الوقف، و بعضها يعد مناسبا كأن تكون الصكوك لشراء أرض و استصلاحها و زراعتها أو عقار لتأجيره و نحو ذلك مما يتفق مع فقه الوقف و مما رجحته الدراسات الاقتصادية.

٣-الاستثمار في الأراضي الزراعية: و هو من أنسب ما يكون للوقف الخيري الاستثماري في كثير من البلدان الإسلامية، و من مزايا هذا الاستثمار أن أصل الوقف لا يتأثر سلبا بالتضخم الذي أصبح من أكبر مشكلات العصر، بل تزداد قيمته غالبا طردا مع التضخم،كما تزداد قيمة ثمرته، إلا أنه ينبغي ألا تبقي أرض الوقف عاطلة دون استثمار، كما أنه يمكن بسهولة تحويل الوقف في هذه الحالة إلي وقف استثماري باللجوء إلى إحدى الطرق السابق ذكره أو غيرها من الطرق[1].

٤-الاستثمار في أراضي البناء و المباني: و في هذا الصدد أنتجت التجارب العملية أفكارا جديدة جاءت بديلا إسلاميا فاعلا حل محل العمليات ذات الشبهة الربوية، و من أهم هذه البدائل فكرة صكوك المقارضة، الشراكة المنتهية بتملك، و عقود الاستصناع.

---

[1] د.علي السالوس، الوقف الخيري و الاستثمار من منظور إسلامي، أبحاث ندوة الوقف الخيري، أبو ظبي ١٩٩٥.

فالمشكلة التي طرحت نفسها كانت تتمثل في أن الأرض الموقوفة كانت معدة بالفعل للبنـــاء إلا أن الجهة الوقفية لا تملك المال اللازم لذلك.. و من هنا نشأ البديل الإسلامي، فعندمـــا احتـــاجت وزارة الأوقاف الأردنية إلي مبالغ كبيرة لبناء قطعة أرض تملكها و رأت عدم جدوى إصـــدار ســـندات ذات فوائد ربوية، التجأت إلي ما اصطلح علي تسميته بـــ "سندات المقارضة الأردنية".

فبعد أن تم تقدير رأس المال اللازم للانتهاء من المشروع تم تقسيمه إلي أسهم شائعة، و بيع هـــذه الأسهم علي المستثمر الأجنبي بعد توفر شروط بيع الوقف الشرعية استطاعت الوزارة إنجاز المشـــروع، بعد ذلك قامت بتأجير المبني و توزيع الأجرة علي أصحاب الأسهم، و كان للوزارة مـــن الصكـــوك بقدر نصيب الأرض التي تملكها و لها من أجرة البناء بنسبة ما تملك من صكوك، و بقيام الوزارة بزيـادة ما تملكه من الصكوك(الأسهم) بشكل دوري أصبح المشروع كله في النهاية ملكا خالصا لها[1].

و في إطار تعمير الوقف و استثماره استعرض مجمع الفقه الصيغ التالية:-

إقامة شراكة بين جهة الوقف بقيمة أعيانه و بين أرباب المال بما يوظفونه لتعمير الوقف.

تقديم أعيان الوقف كأصل ثابت إلي من يعمل فيها بتعميرها من أصل ماله بنسبة من الريع.

تعمير الوقف بعقد الاستصناع مع المصارف الإسلامية لقاء بدل من الريع.

و في اعتقادنا أن هناك عدة عوامل يمكن أن تؤدي إلي تنمية الأموال الموقوفة إذا أخذ في الاعتبـــار تحقيقها عند إدارة الوقف و هي:-

١-عدم اللجوء إلي تأجير العقارات بما يسمي الأجر الرمزي، بل نقترح أن تتخذ الحكومات قـــرارا بإلغاء العقود القديمة التي أبرمت سابقا مع الهيئات و الإدارات المشرفة علي الأوقاف و المستأجرين و لا وكس فيها علي الوقف.

٢-عدم ترك الأموال الموقوفة مجمدة في المصارف لا تؤدي دورا استثماريا مشروعا في المجتمع.

٣-التعاون مع المؤسسات و الهيئات التي تسهم في الأعمال الاستثمارية و الاستفادة من ميزاتهـــا في أي مجال يمكن أن تستفيد منه الأموال الموقوفة بالتعامل فيه.

---

[1] عبد الكريم العلوي المدغشقري، إدارة الأوقاف الإسلامية في المجتمع المعاصر.

٤-إعادة النظر في أشخاص رؤساء هيئات الأوقاف، و قادة العمل فيها و أعضاء مجالس إدارتها فتطعم بالمختصين في الاقتصاد و ذوي الخبرة في الاستثمار و التنمية و المهندسين و أساتذة التخطيط و المالية و الإعلام و أن يكونوا بجانب تخصصهم متحلين بالصلاح و التقوى و التمسك بأهداب الدين.

٥-أن يعاد النظر بين كل فترة زمنية و أخري معقولة في اللوائح و القوانين التي تنظم العمل في إدارات الأوقاف و هيئاتها لإمكان تكييفها مع الظروف و المتغيرات و المتطلبات المستجدة.

٦-الاهتمام بالحوافز و المكافآت التي تعطي للمتميزين في إدارات الأوقاف، فهي أحد البواعث المهمة الدافعة إلي بذل الجهد و الطاقة في سبيل تنمية أموال الوقف و حسن استثمارها.

٧-أن تشارك الأجهزة الإعلامية من صحافة، إذاعة، و تلفزيون بجانب نشاط الوعاظ و خطباء المساجد في توعية الناس بأهمية الأوقاف و ما تؤديه من دور مهم في التنمية.

٨-أن تكون مسئولية الإدارة ملقاة علي عاتق لجان علمية تشكل من ذوي الاختصاص من أساتذة الجامعات و البحث العلمي و الخبراء في المجالات التي تخدم أغراض تنمية أموال الوقف، مع الاستعانة بالمعاهد و المؤسسات العلمية بوصفها مراكز يمكنها أن تقدم خدمات في مجال التنمية و الاستثمار.

و لا شك أن الباب مفتوح للمساهمات و الاقتراحات، فنحن في حاجة ماسة في مجال تنمية الأموال الموقوفة إلي إحداث تغيير جذري في هيكل الإدارات المشرفة علي الأوقاف، و لعلنا لا نكون مبالغين إذا قلنا بضرورة أن تتحول هذه الإدارات إلي إدارات شركات استثمارية، يكون أساس التقييم فيها مبنيا علي مقدار نشاط العاملين فيها و الإنتاج الذي يتحقق من هذا النشاط، و نسبة النمو الذي حدث في الأموال الموقوفة، و أن تكون البرامج المرسومة مبنية علي أساس من الخبرة، و الدراسة العملية الميدانية، و اعتبار الوسائل و العناصر البشرية القائمة علي تنفيذها رأس مال منتج[1].

---

[1] سلطان الملا، مرجع سابق ص ٦٧-٧٧

المراجع

١-إسماعيل راضي_ إدارة و تثمير ممتلكات الوقف، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب_ البنك الإسلامي للتنمية، جدة_ ندوة رقم(١٦).

٢-د.فيصل فخري مراد، الإدارة، الأسس و النظريات و الوظائف، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان.

٣-د.محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة_ النظريات و التطبيق، المطابع المركزية، عمان، الطبعة الثالثة ١٩٩٣.

٤-توم بيتز، ثورة في عالم الإدارة، الجزء الثاني، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ١٩٩٥.

٥-الصناديق الوقفية _النظام العام و لائحته التنفيذية _ الأمانة العامة للأوقاف _ دولة الكويت_ نوفمبر ١٩٩٦.

٦-سلطان بن محمد حسين الملا، إدارة الوقف الإسلامي في الإمارات، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان.

٧-أنس الزرقا، بعض الوسائل الحديثة لتمويل و استثمار المشروعات الوقفية، إدارة و تثمير ممتلكات الوقف.

٨-حسن عبد الله الأمين _ إدارة و تثمير ممتلكات الوقف(الوقف في الفقه الإسلامي)، دار الفنون للطباعة و النشر، جدة، الطبعة الثانية.

٩-وليد خير الله، إدارة و تثمير ممتلكات الوقف(سندات المقارضة حالة تطبيقية) جدة، ١٩٩٢.

١٠-الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية، الجزء السادس.

١١- د.علي السالوس، الوقف الخيري و الاستثمار من منظور إسلامي، أبحاث ندوة الوقف الخيري، أبو ظبي ١٩٩٥.

١٢-عبد الكريم العلوي المدغشقري، إدارة الأوقاف الإسلامية في المجتمع المعاصر.