Volume 17, No. 2 August 2020

إنما يخشى الله من عباده العلماء

JOURNAL OF Islam in Asia

A Refereed International Biannual Arabic – English Journal

SPECIAL ISSUE: ISLAMIC BANKING AND FINANCE

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA

JOURNAL OF Islam in Asia
Volume 17, No. 2. August 2020
ISSN: 1823-0970 E-ISSN: 2289-8077

Journal of Islam in Asia

Special Issue: Islamic Banking and Finance 2020

EDITOR-in-CHIEF
Mohammed Farid Ali al-Fijawi

ASSOCIATE EDITOR
Homam Altabaa

GUEST EDITORS
Rusni Hassan & Habeebullah Zakariyah
(Institute of Islamic Banking and Finance, IIUM)

EDITORIAL ASSISTANT
Kamel Ouinez

EDITORIAL ADVISORY BOARD

LOCAL MEMBERS

Abdel Aziz Berghout (IIUM)
Muhammed Mumtaz Ali (IIUM)
Nadzrah Ahmad (IIUM)
Rahmah Bt. A. H. Osman (IIUM)
Sayed Sikandar Shah (IIUM)
Saidatolakma Mohd Yunus (IIUM)
Thameem Ushama (IIUM)

INTERNATIONAL MEMBERS

Abdullah Khalil Al-Juburi (UAE)
Abu Bakr Rafique (Bangladesh)
Anis Ahmad (Pakistan)
Fikret Karcic (Bosnia)
Muhammad Al-Zuhayli (UAE)
Zafar Ishaque Ansari (Pakistan)

Articles submitted for publication in the *Journal of Islam in Asia* are subject to a process of peer review, in accordance with the normal academic practice.

♥ *2020 by* ***International Islamic University Malaysia***

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.

تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات

The development of governance principles for Waqf Institutions in line with the corporate governance principles

Pengembangan prinsip tadbir urus untuk Institusi Wakaf sejajar dengan prinsip tadbir urus korporat

عمر فرحان*، هاني هزاع **، وعزنان حسن***

الملخّص

إن مفهوم الحوكمة والمبادئ التي تقوم عليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها يتوافق مع المنظور الإسلامي للعمل الإداري، ويمكن الاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات وتكيفيها بما يتناسب مع المؤسسات الوقفية، مع مراعاة طبيعة الأوقاف وخصائصها، بالإضافة إلى مراعاة الفروق بين الأطراف ذات المصالح في كل من الشركات والمؤسسات الوقفية، ويهدف البحث لاستنباط مبادئ لحوكمة المؤسسات الوقفية من خلال الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات، وقد اعتمد البحث على المنهج التحليلي المقارن، وذلك من خلال تحرير الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية ومقارنتها بنظائرها من الأطراف ذات المصلحة في الشركات، وتحديد أوجه التشابه أو التقابل بين تلك الأطراف، ثم استخلاص مبادئ الحوكمة للأوقاف بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبناءً على تحرير الأطراف

* باحث دكتوراه في معهد المالية والمصرفية الإسلامية (IIiBF)، بالجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (IIUM)، البريد الإلكتروني: omarfarhan1985@gmail.com

** باحث دكتوراه في معهد المالية والمصرفية الإسلامية (IIiBF)، بالجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (IIUM)، البريد الإلكتروني: hani_alafoori@yahoo.com

*** أستاذ مشارك في معهد المالية والمصرفية الإسلامية (IIiBF)، بالجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا (IIUM)، البريد الإلكتروني: haznan@iium.edu.my

الجامعة الإسلامية العالمية الماليزية

مجلة الإسلام في آسيا
العدد الخاص المصرفية والمالية الإسلامية
المجلد ١٧، العدد٢، ٢٠٢٠
E-ISSN: 2289-8077

ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية ومقارنتها بنظائرها الأطراف ذات المصلحة في الشركات، فقد توصل البحث إلى وجود تراتبية تصلح للقياس والمقابلة، فالصيغة "صك الوقف" يقابله عقد التأسيس، والواقف يقابله المؤسس أو المؤسسون، والناظر أو مجلس النظارة يقابلهم مجلس الإدارة، والموقوف عليهم يقابلهم المساهمون، والعين الموقوفة يقابلها رأس المال، في حين تتشابه كل من المؤسسات الوقفية والشركات في الأطراف التالية: الإدارة التنفيذية، والجهات ذات المصالح، والجهات ذات العلاقة (حيث لا توجد فروق تؤثر أو تنعكس على الحوكمة متعلقة بهذه الأطراف)، وقد توصل البحث إلى صياغة مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوقفية في خمسة مبادئ: توفر الإطار الفعال المتعلق بالحوكمة، وحماية حقوق الواقف والموقوف عليهم، وتحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس النظارة، وتقديم متطلبات الشفافية والإفصاح عن الأداء الإداري والمالي، ودور وحقوق أصحاب المصالح.

الكلمات المفتاحيّة: الحوكمة، الوقف، المؤسسة الوقفية، حوكمة الشركات.

Abstract

This research aims to develop governance principles for the Waqf institutions in line with the corporate governance principles, The research compared the stakeholder parties of the corporates with those of Waqf institutions in order to identify the similarities and concluding with the principles of Waqf governance, The results of the research revealed that the Memorandum of Association of the company, the founders, board of directors, shareholders and, the capital have equal meanings and functions to the trust deed of Waqf, the Waqf owner, guardian of Waqf (Mutawali), the beneficiaries of the Waqf and, the property of Waqf respectively. Additionally, the research found that both corporates and Waqf institutions have identical similarities in the functions of the board of directors and the type of stakeholders. Therefore, the research developed five governance principles for Waqf institutions which are; ensuring the basis for an effective governance framework, protection the rights of Waqf owner and the beneficiaries, identification of the powers and responsibilities of the board of directors, provide the disclosure and transparency requirements with regard to the financial and administrative performance and, identifying the roles and rights of the stakeholders.

Keywords: Governance, Waqf, Waqf institutions, corporate governance.

Abstrak

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengembangkan prinsip tadbir urus bagi institusi Wakaf sejajar dengan prinsip tadbir urus korporat. Penyelidikan ini membandingkan pihak-pihak berkepentingan korporat dengan institusi wakaf untuk

mengenal pasti persamaan dan menyimpulkan dengan prinsip-prinsip pemerintahan Wakaf, hasilnya dari penyelidikan tersebut menunjukkan bahawa Memorandum Persatuan syarikat, pengasas, lembaga pengarah, pemegang saham dan, modal mempunyai arti dan fungsi yang sama dengan surat ikatan wakaf, pemilik wakaf, penjaga wakaf (Mutawali), para penerima bantuan Wakaf dan, harta Wakaf masing-masing. Selain itu, penyelidikan mendapati bahawa kedua-dua syarikat dan institusi Wakaf mempunyai persamaan yang sama dalam fungsi lembaga pengarah dan jenis pihak berkepentingan. Oleh itu, kajian ini mengembangkan lima prinsip tadbir urus bagi institusi Wakaf iaitu; memastikan asas kerangka tadbir urus yang berkesan, melindungi hak pemilik Wakaf dan benefisiari, mengenal pasti kuasa dan tanggungjawab lembaga pengarah, memberikan syarat pendedahan dan ketelusan berkenaan dengan prestasi kewangan dan pentadbiran dan, mengenal pasti peranan dan hak pihak berkepentingan.

Kata Kunci: Tadbir urus, Wakaf, institusi Wakaf, tadbir urus korporat.

المقدمة

تعتبر الحوكمة من أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تعين المؤسسات الوقفية على الاستدامة وتحقيق أهدافها، "حيث إن نموذج عمل المؤسسة الوقفية يقوم على أساس العلاقة الوطيدة، والثقة المتبادلة بين الواقفين والمتأثرين بتصرفات المؤسسة الوقفية والموقوف عليهم من جهة، وبين مجلس النظارة والإدارة التنفيذية من جهة أخرى، فإنه من الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة والإتقان، وهي أساس قواعد الحوكمة، في ممارسات مؤسسة الوقف وجميع نشاطاتها"[1]، كما المؤسسات الوقفية تهدف إلى الاستدامة، وهذا يتطلب وجود ضوابط للتصرفات ومنعًا للتعدي أو التفريط وتجنبًا لتعارض المصالح، وغيرها من الإجراءات التي تحرص الحوكمة على وجودها.

[1] فؤاد بن عبدالله العمر، وباسمة بنت عبدالعزيز المعود، **قواعد حوكمة الأوقاف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً**، (مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف)، بجامة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م، ص ١٣٨.

وكون ممارسة الحوكمة في الشركات أكثر عمقًا وتطبيقًا، وغدت للحوكمة مبادئ وأسس معتمدة من العديد من الدول والمنظمات العالمية، فمن المناسب الاستفادة من هذه التجربة العميقة وتوظيفها بما يخدم المؤسسات الوقفية ويتوافق مع طبيعتها. ويمكن الاعتماد على مبادئ حوكمة الشركات في صياغة مبادئ حوكمة الأوقاف من خلال تحليل هذه المبادئ وربطها بطبيعة المؤسسات الوقفية وخصائصها[٢]، خاصةً أن مبادئ حوكمة الشركات تتناسب إلى حد كبير مع المؤسسات الوقفية بالإعتبارات التالية:

١. أن مفهوم الحوكمة والمبادئ التي تقوم عليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها يتوافق مع منظور الإسلام للعمل الإداري[٣].
٢. تتجسد مشكلة الوكالة "Agency Problem" في الشركات من خلال التحديات الناشئة نتيجة فصل الملكية عن الإدارة، وفي المؤسسات الوقفية نجد أن مشكلة الوكالة قائمةأيضًا، بل وبصورة أكثر تعقيداً، حيث أن الواقف يوكل مجلس النظارة في إدارة شؤون الوقف ورعاية مصالحة، ومن ناحية أخرى فإن مجلس النظارة يتولى مراعاة مصالح الموقوف عليهم "المستفيدون".

ومع ذلك، فلا بد من مراعاة خصوصية الوقف، من حيث أن الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية مختلفة عنها في الشركات، وكذلك تختلف الغايات والأهداف، كما أن الأوقاف ملزمة بضوابط الشرعية يجب مراعاتها.

يهدف البحث لاستنباط مبادئ مقترحة لحوكمة المؤسسات الوقفية من خلال الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات، وقد اعتمد البحث على المنهج التحليلي المقارن، وذلك من خلال تحرير الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية

---

[٢] عبدالمحسن المحرج، **حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،٢٠١٦م، ص ١٣٧.

[٣] المرجع نفسه، ص١٢٦.

ومقارنتها بنظائرها الأطراف ذات المصلحة في الشركات، وتحديد أوجه التشابه أو التقابل بين تلك الأطراف، ثم مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت مبادئ حوكمة الأوقاف والاستفادة منها في استخلاص مبادئ الحوكمة للأوقاف بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين(G20/OECD) [٤].

يسهم البحث في تطوير الإطار النظري لحوكمة الأوقاف، مما يسهم في تطوير الممارسات الإدارية في المؤسسات والمنظمات الوقفية، وبما يساعد بإذن الله على تطوير قطاع الأوقاف الحيوي، من خلال اقتراح مبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات الوقفية، يمكن للمؤسسات الوقفية الاعتماد عليها لرفع مستوى الالتزام بتطبيق الحوكمة.

يتكون البحث من مقدمة تحتوي على توطئة للموضوع وبيان لهدف البحث ومنهجيته وأهميته، كما يتحوي البحث على خمسة مباحث:

١- البحث الأول يبين المفاهيم والمصطلحات الرئيسة في البحث، وهي الحوكمة والوقف، وحوكمة الأوقاف (المصطلح المركب).
٢- المبحث الثاني يستعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة وأبرز نتائجها وما توصلت إليه.
٣- المبحث الثالث يتناول المقابلة أو المقارنة الأطراف ذات المصلحة في الشركات والمؤسسات الوقفية.
٤- المبحث الرابع يوضح مبادئ حوكمة الشركات.
٥- المبحث الخامس يتناول مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية.

ويختتم البحث بالنتائج والتوصيات والخاتمة.

[٤] مبادئ حوكمة الشركات الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين، ٢٠١٧م.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي

١/١ مفهوم الحوكمة:

ظهرت الحوكمة في الاقتصاديات المتقدمة نتيجة الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العديد من دول العالم، حيث أن الحوكمة وتطبيقاتها من أهم الأدوات التي ساعدت في الحفاظ على حقوق المساهمين والملاك، والحد من التلاعب وتعارض المصالح، وأصبح للحوكمة أهمية عالية لدورها الفعال في تطوير واستمرارية وضبط أداء المنظمات.

وقد نشأت الحوكمة وتطبيقاتها في القطاع الخاص، خاصةً في الشركات المساهمة للحفاظ على حقوق المساهمين والملاك ومنع تعارض المصالح، ولذلك نجد أن مفهوم الحوكمة غالبًا ما يرتبط بحوكمة الشركات (Corporate Governance)، على الرغم من انتقلت تطبيقاتها إلى القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي.

توجد العديد من التعريفات لمصطلح الحوكمة، فقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسة وتحديد وتوزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسين في المؤسسة وضمان فهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين لها، وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمر الشركة".

في حين تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (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"[٥]. وترتكز الحوكمة على أربعة قيم رئيسة، وهي: العدالة، والمسؤولية، والمساءلة، والشفافية، بحيث تحرص تطبيقات الحوكمة وممارساتها في تمثل هذه القيم وتحقيقها[٦].

٢/١ مفهوم الوقف:

عُرف الوقف بأنه: تحبيس الأصل، وتسبيل الثمرة [٧]. ويعد هذا التعريف من أشهر وأشمل التعاريف تناولاً لمفهوم الوقف، حيث أكد التعريف على منع تملِك العين، وتسبيل المنفعة والغلة للموقوف عليهم. كما عرف الوقف بأنه: حبس العين عن التصرفات الناقلة للملك والتصدق بالمنفعة أي صرف منفعته إلى الموقوف عليه [٨].

٣/١ مفهوم حوكمة الأوقاف:

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

---

[5] Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Principles of Corporate Governance, 1999.

[٦] الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية "دليل تعريفي"، مشروع مكين – وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٧م.

[٧] ابن قدامة المقدسي، **المغني مع الشرح الكبير**، دار الفكر، بيروت، لبنان، ١٩٩٤م ، ص ٣/٦.

[٨] هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، **المعايير الشرعية " AAOIFI "**، معيار الوقف ٣٣، ٢٠١٥م، ص٤٤٢.

١. النظام الذي يتم من خلاله التوجيه والرقابة لضمان تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات والالتزامات والعلاقات مع كافة الأطراف المعنية[٩].
٢. النظم واللوائح التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية، والتي تؤثر في أداء مؤسسة الوقف وطرق اتخاذ القرار[١٠].
٣. الهياكل والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها التحكم في مؤسسة الوقف وتوجيهها[١١].
٤. نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع[١٢].

ومن خلال المقارنة بين تعريف حوكمة الشركات وتعريف حوكمة الأوقاف يتضح وجود التقارب الكبير بينها، مما يدل على إمكانية الاسترشاد بمادئ حوكمة الشركات لاستنباط مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية، مع مراعاة الفروق بين الأطرف الأساسية ذات المصالح عند وضع نظم ولوائح وإجراءات الحوكمة للمؤسسات الوقفية.

---

[٩] دليل الحوكمة المؤسسية للمؤسسات الوقفية الخيرية الخاصة، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان، ٢٠١٩م، ص ١٦.

[١٠] فؤاد عبدالله العمر، باسمة عبدالعزيز المعود، **قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً**، كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤م، ص٣٣

[١١] المرجع نفسه.

[١٢] سامي صلاحات، **حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسة**، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، ٢٠١٨م، ص٤٤.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تناولت عدد من الدراسات موضوع حوكمة الأوقاف ومبادئها بأبعاد ومنهجيات مختلفة، ويمكن أن نستعرضها بعضها بإيجاز على النحو التالي:

حيث أكد التهامي (٢٠١٢)[١٣] في دراسته على أهمية حوكمة مؤسسات الأوقاف بشكل عام، وارتباطها بنظرية الوكالة، وركز على مفهوم حوكمة المؤسسات الوقفية والحاجة إليها وأهميته، ثم عرض بعض المبادئ العامة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الوقفية. وقد توصل إلى أن المؤسسات الوقفية تعاني من بعض المشكلات الناتجة عن الوكالة للملكية وأن الحوكمة يمكن أن تحد من هذه المشكلات، كما أن هناك العديد من آليات الحوكمة للمؤسسات الوقفية، والتي يمكن تفعيلها في المؤسسات الوقفية لضمان تحقيق الوقف لأهدافه.

وأكد كلا من الأسرج (٢٠١٢) [١٤] وبوسلمة (٢٠١٣)[١٥] في بحثيهما أن الحوكمة مدخل هام لتطوير العمل الوقفي، وأن لتطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها التنموي، وكلا البحثين يعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، وخلص بوسلمة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوقفية يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي إلى الاستخدام الكفء للموارد وإرساء قيم العدالة والمساءلة والشفافية ويضمن نزاهة المعاملات

---

[١٣] عز الدين تهامي، **حوكمة المؤسسات الوقفية**، الندوة الدولية في التمويل الإسلامي والوقف الخيري، مصر،٢٠١٢م.

[١٤] حسين الأسرج، **دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف**، بحث مقدم الى مؤتمر"الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، مصر،٢٠١٢م.

[١٥] حكيمة بوسلمة، **أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف وتفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٣م.

ويعزز سيادة القانون ضد الفساد، وهو الأمر الذي يعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع ككل ويؤدي إلى تحقيق التنمية.

وركز العمر والمعود (٢٠١٤)[١٦] في بحثهما على توضيح أهم قواعد الحوكمة في المحافظة على الوقف ومؤسسته، وركزت الدراسة على حوكمة مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في بيان وتوضيح المجالات التي تتناولها الحوكمة، وكما اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي حيث تمت صياغة مبادئ وقواعد عامة للأوقاف من خلال الاطلاع على التراث الاسلامي وكتب الفقه والتطبيقات العالمية للحوكمة، بالإضافة إلى تحليل تجارب بعض المؤسسات الوقفية في تطبيق قواعد الحوكمة، واستقراء قواعد ومبادئ الحوكمة التي يمكن تطبيقها على الأوقاف. وقد أسهم البحث في اقتراح مبادئ الحوكمة للمؤسسات الوقفية والتي تتمثل في سبعة عشر مبدأ وهي: الالتزام بالأحكام الشرعية، والمصلحة هي أساس التصرفات على الوقف، ووجود شروط النظارة، والكفاءة وحسن إدارة الناظر سواءً كان فردًا أو مؤسسة، وغرس المسؤولية لدى من يتقلد النظارة، والعدالة، والأسلوب المؤسسي المناسب لإدارة الأوقاف، ووجود سياسات وإجراءات واضحة لدور مجلس النظارة والإدارة التنفيذية ومحاسبتهم على أدائهم، والمحافظة على أعيان الوقف وحفظها وتنميتها ودور الإدارة التنفيذية، والشفافية في التصرفات والقرارات ونشر المعلومات، وتحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وتشجيع الاتجاه نحو النظارة الجماعية، وإشراك المتأثرين بمؤسسة الوقف بما فيهم الموقوف عليهم، وتعارض المصالح.

---

[١٦] فؤاد عبدالله العمر، باسمة عبدالعزيز المعود، **قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً** (كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤م).

واستعرض المحرج (٢٠١٦) [١٧] بمنهج تأصيلي مفهوم الحوكمة وأنواعها مجالاتها ودورها في تنظيم الأوقاف، وقد اعتمدت الدارسة على المنهج الوصفي القائم على الاستقراء والتحليل، كما اعتمد على المنهج المقارن بين النظام السعودي والقانون الأردني.

كما هدف صلاحات (٢٠١٨) [١٨] في بحثه إلى تحديد معايير الحوكمة التي يمكن تطبيقها على الكيانات الوقفية، وتوضيح بعض تطبيقات الحوكمة على أنظمة وعمليات الوقف، وكما تناول أهم المتغيرات المؤثر على حوكمة المؤسسات الوقفية، ودور أدوات الحوكمة في تحقيق الشفافية ومقاصد الواقفين.

وقد وضح بحثه سبعة مبادئ لحوكمة الأوقاف، وهي: الشفافية، المساءلة، محاربة الفساد، التمكين، الاستجابة، أسلوب الإدارة، حفظ حقوق الواقفين، ويمكن استعراضها بشكل موجز بالتالي: مبدأ الشفافية أو الإفصاح: بحيث يتم كشف الصورة الحقيقية عن القضايا والموضوعات المتعلقة بالمؤسسة الوقفية، كالمركز المالي والأداء، وحقوق الملكية، وغيره، ومبدأ المساءلة: مما يتيح تقييم أعمال المؤسسة والقائمين عليها. ومبدأ محاربة الفساد: منع استغلال السلطات والمناصب في المؤسسة الوقفية لغرض تحقيق مصالح خاصة، ومبدأ التمكين: منح الصلاحية والتفويض لمن يستحقها من مجلس الإدارة والموظفين وذو العلاقة، بحيث يتمكنوا من أداء مهامهم، ومبدأ الاستجابة: قدرة المؤسسة الوقفية على التجاوب مع التغييرات المحيطة بها والمؤثرة عليها، في بيئة عملها الداخلية والخارجية، ومبدأ أسلوب الإدارة: المنهج المتبع في إدارة المؤسسة، ومبدأ حفظ حقوق الواقفين: الالتزام بشرط الواقف واطلاعه على تقارير الأداء المالي والإداري.

---

[١٧] عبدالمحسن المحرج، **حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،٢٠١٦م.

[١٨] سامي صلاحات، **حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسة**، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، ٢٠١٨م.

وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة، أن الدراسات السابقة اتبعت المنهج الوصفي التحليلي في استنتاج مبادئ حوكمة الأوقاف، من خلال الاطلاع على كتب الفقه والدراسات والأبحاث، بالإضافة إلى تحليل تجارب بعض المؤسسات الوقفية، في حين أن البحث الحالي يتبع المنهج التحليلي المقارن، من خلال المقارنة بين الأطراف ذات المصلحة في الشركات والأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية، وتحديد أوجه التشابه أو التقابل بين تلك الأطراف، ثم استخلاص نموذج لمبادئ الحوكمة للأوقاف بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: مقابلة الأطراف ذات المصلحة في الشركات والمؤسسات الوقفية

تهتم الحوكمة بتوضيح العلاقة بين الأطراف الرئيسة في المنظمات، ولذلك ينبغي توضيح الأطراف الرئيسة في كل من الشركات والأوقاف ثم المقارنة أو المقابلة بينهما، ليتأتى بعد ذلك اقتراح المبادئ الأساسية لحوكمة الأوقاف بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات.

١/٣ الأطراف ذات المصلحة في الشركات:

يمكن تحديد أبرز الأطراف في الشركات بالتالي:

١. المؤسسون،
٢. المساهمون،
٣. مجلس الإدارة،
٤. الإدارة التنفيذية،
٥. أصحاب المصالح (من موظفين وعملاء وممولين وموردين ومقاولين وغيرهم من الجهات التعاقدية والمجتمع)،

٦. الجهات ذات العلاقة (من جهات إشرافية وغيرها).

٢/٣ الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية:

يمكن تحديد أبرز الأطراف في الأوقاف من خلال تحديد أركان الوقف التي ذكرها الفقهاء[١٩]، وهي:

١. الصيغة، أي لفظ يأتي به الواقف ويدل على معنى وقف العين[٢٠]،
٢. الواقف: هو الحابس للعين[٢١]،
٣. الموقوف: المال أو العين الموقوفة [٢٢]،
٤. الموقوف عليه هو الشخص أو الجهة المستفيدة من الوقف، والتي تنتفع بعوائد الوقف وغلته.

بالإضافة إلى الأطراف المشمولة في أركان الوقف فأن هناك أطراف أخرى في المؤسسات الوقفية، وهي:

(الناظر أو مجلس النظارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح (من موظفين وعملاء وممولين وموردين ومقاولين وغيرهم من الجهات التعاقدية والمجتمع)، والجهات ذات العلاقة (من جهات إشرافية وغيرها)).

---

[١٩] أركان الوقف عند جمهور الفقهاء أربعة، بينما يرى الحنفية أن للوقف ركنًا واحدًا فقط وهو الصيغة.

[٢٠] خالد بن علي المشيقح، **الجامع لأحكام الأوقاف والهبات والوصايا**، إصدارات وزارة لأوقاف والشؤون الإسلامية – قطر، ٢٠١٣م، ص ٢٢٦/١.

[٢١] أبو بكر بن مسعود بن أحمد الكاساني الحنفي، **بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع**، دار الكتب العلمية – بيروت، ط٢، ١٩٨٦م، ص ١٧١/٧.

[٢٢] أحمد سلامة القليوبي، **حاشيتا قليوبي وعميرة**، دار الفكر – بيروت، ١٩٩٥م، ص ٢٠١/٣ -٢٠٢.

٣/٣ مقابلة الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية بنظائرها في الشركات:

من خلال مقارنة بين الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية ونظائرها في الشركات فإنه يمكننا الوصول إلى المقابلة التالية:

جدول رقم (١): مقابلة الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية بنظائرها في الشركات

الشركات المساهمة	المؤسسات الوقفية	البيان
المؤسسون	الواقفون	المنشئ أو المؤسس للمنظمة أو الكيان
مجلس الإدارة	الناظر (مجلس النظارة)	الجهة المسؤولة والمساءلة أمام الأطراف الأخرى عن الأداء المالي والإداري
عقد التأسيس	الصيغة "صك الوقف"	وثيقة إنشاء الكيان وتحديد حجمه ونشاطه
المساهمون	الموقوف عليهم	بحكم أن عوائد الوقف وغلته تعود عليهم، حيث أن تأسيس الوقف لغرض نفع الموقوف عليهم. **
رأس المال	العين الموقوفة	أصل المال الذي يستثمر وينمو وله عوائد، مع الحفاظ عليه
	الإدارة التنفيذية	لا توجد فروق تؤثر أو تنعكس على متطلبات الحوكمة
	الجهات ذات المصالح	
	الجهات ذات العلاقة	

* من إعداد الباحثين بالاستفادة من (المحرج:٢٠١٦)[٢٣]

[٢٣] بتصرف: عبدالمحسن المحرج، **حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،٢٠١٦م، ص١٣٠.

** يؤيد ذلك ما أورده بعض فقهاء المذهب المالكي والحنبلي أن الولاية أو النظارة على الوقف تكون للموقوف عليهم أو لمن يختارونه، إذا كان الموقوف عليهم معينين و لم يحدد الواقف ناظرًا[٢٤].

المبحث الرابع: مبادئ حوكمة الشركات

تتمثل مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين في ستة مبادئ رئيسة، وهي كالتالي[٢٥]:

المبدأ الأول: وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يؤكد هذا المبدأ على أن الحوكمة تستلزم وجود إطار تنظيمي وقانوني يشجع على تعزيز الشفافية ونزاهة السوق، ويتوافق مع حكم القانون ويدعم الإشراف والتنفيذ الفعال، كما يؤكد المبدأ على أهمية توزيع المسؤوليات بشكل واضح بما يحقق مصلحة جميع الأطراف. وبعبارة أخرى فإن هذا المبدأ يؤكد على أهمية توفر البنية التحتية النظامية التي تسمح للشركات بممارسة أعمالها وأنشطتها بما يحقق مصالح جميع الأطراف ويحقق النزاهة والعدالة والشفافية المساءلة.

المبدأ الثاني: الحقوق والمعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

تهدف الحوكمة بشكل رئيس لحماية المساهمين والملاك وتسهيل ممارستهم لحقوقهم، وتحقيق المساواة في المعاملة لجميع المساهمين، بما فيهم صغار المساهمين أو

---

[٢٤] بتصرف: محمد أبو زهرة، **محاضرات في الوقف**، دار الفكر العربي، ط٢، القاهرة، ١٩٧١م، ص ٣١٧.

[٢٥] مبادئ حوكمة الشركات الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين، ٢٠١٧م.

المساهمين الأجانب، بالإضافة لمنحهم تعويضات فعلية حال تم انتهاك حقوقهم. ومن أهم حقوقهم تسجيل الملكية والحصول على المعلومات والتصويت في الجمعية العمومية ونصيبه من الأرباح، وإلغاء جميع الصعوبات التي تحد من ممارسة هذه الحقوق، خاصة للمساهمين الأجانب وصغار المساهمين.

المبدأ الثالث: المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء:

يؤكد هذا المبدأ على أهمية أن يوفر إطار الحوكمة الحوافز للاستثمار ويسمح لأسواق الأسهم بالعمل بطريقة تساهم في تحقيق الحوكمة الجيدة للشركات، ويؤثر وجود وسطاء بوصفهم صانعين مستقلين للقرارات على الحوافر والقدرة على المشاركة في مجال حوكمة الشركات. ويتضمن هذا المبدأ أن يفصح المستثمرون عن الآلية التي يتعاملون بها لكي يتجنبوا تعارض المصالح، وهذا يشمل المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف، والإفصاح عن كل ما من شأنه أن يضر بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات:

يقر إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة مثل قوانين العمل والقانون التجاري وغيرها، كما يشجع إطار الحوكمة على تنشيط التعاون بين الشركة وأصحاب المصالح. وهذا يتضمن وضع آليات للسماح للموظفين بالمشاركة في عمليات الحوكمة، كما ينبغي أن توجد الوسائل التي تمكن أصحاب المصالح من الحصول على تعويضات فعلية في حال تم انتهاك حقوقهم، والسماح لأصحاب المصلحة بالحصول على المعلومات بالقدر

والوقت المناسبين، وتوفير وسائل التواصل مع مجلس الإدارة أو الجهات المختصة لتقديم الشكاوى أو الملاحظات.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية:

يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة بقدر المناسب والوقت المناسب، ويتناول الإفصاح الوضع والمركز المالي للشركة والأداء وحقوق الملكية، والأحداث الهامة والمخاطر ومكافآت الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وغيرها. ويكون الإفصاح لتأييد التقارير الدورية التي تصدرها الشركة. كما ينبغي وجود مراجع خارجي مؤهل وكفء يتولى المراجعة وفقًا للمعايير المعتمدة، كما ينبغي توفير قنوات ووسائل للتواصل للنشر والإفصاح تسمح بالحصول على المعلومات والتقارير بفرص عادلة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة:

تضمن ممارسات حوكمة الشركات توفر الملامح الاستراتيجية لتوجيه الشركة، وتضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح، بالإضافة إلى متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة. وبناءً على ذلك فإن مجلس الإدارة يتولى توجيه استراتيجية الشركة، والإشراف على أدائها الإداري، وتحقيق عائد مناسب للمساهمين، ومنع تعارض المصالح، بالإضافة إلى إدارة المخاطر والحرص على امتثال الشركة للأنظمة والقوانين.

المبحث الخامس: مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية

تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الوقفية يستلزم معرفة طبيعة الأوقاف وخصائصها، ومن خلال تحليل مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية (OECD)، يمكن صياغة مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية، في المبادئ التالية:

المبدأ الأول: توفر الإطار الفعال المتعلق بالحوكمة:

تتميز المؤسسات الوقفية بوجود إطار تنظيمي يساعدها على تحقيق ممارسات الحوكمة وتفعيل أدوار جميع الأطراف، حيث تعتبر الأحكام الشرعية المتعلقة بالوقف هي الإطار الحاكم الأساسي للوقف، وقد وضحت كتب الفقه والتراث الإسلامي ضوابط وشروط تأسيس الأوقاف وأركانها، والأحكام الرئيسة للحفاظ على العين الموقوفة وحقوق الموقوف عليهم، وواجبات الناظر ومسؤولياته، كل ذلك في سبيل تعزيز قيام مشروع الوقف واستمراريته وضبط إدارته. ومن هذا الإطار الشرعي ينشأ للمؤسسة الوقفية جانبان من الإطار التنظيمي، هما:

- الإطار الخارجي، يقصد بها أنظمة وتشريعات الجهات الحكومية أو المشرفة على الأوقاف. وهنا تظهر أهمية العمل على استكمال الإطار المؤسسي الداعم لتطبيق الرقابة والإشراف داخل المؤسسة الوقفية وفي قطاع الأوقاف بشكل عام، من خلال إنشاء المؤسسات وإصدار التشريعات، ووجود نظام حكومي يلزم بتوظيف أدوات الحوكمة وتطبيقها في واقع الأعمال الوقفية[٢٦]، ويُعد الإطار الخارجي بمثابة البنية التحتية النظامية القانونية التي توفرها الدولة، بما يسمح للمؤسسات الوقفية بممارسة أعمالها وأنشطتها بما يحقق مصالح جميع الأطراف، وخاصةً ما يتعلق بسهولة ويسر تسجيل وتوثيق الأوقاف، وتيسير

[٢٦] عبدالمحسن المحرج، **حوكمة الأوقاف "دراسة تأصيلية مقارنة"**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،٢٠١٦م، ص١٤٤.

ممارستها للأنشطة للاستثمارية والتشغيلية، وتمكين القضاء والسلطات العدلية من التدخل حال الحاجة أو عند اللجوء إليها.

- الإطار الداخلي، تتمثل فيما ينشئه الواقف أو مجلس النظارة من أنظمة وقواعد عمل، مثل وثيقة الوقف والنظام الأساسي وقرارات مجلس النظارة واللوائح المالية والإدارية [٢٧] وغيرها. حيث أن نموذج عمل مؤسسة الوقف يقوم على أساس الأمانة في استثمار أعيان الوقف، فإنه من الضروري أن تحل قيم الشفافية والمسؤولية والمساءلة والعدالة ومبادئ الحوكمة فيها، من خلال تضمينها في عمليات وأنشطة المؤسسة الوقفية [٢٨].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن صك الوقفية "الصيغة" هي أيضًا إطار تنظيمي مهم، فصك الوقف العبارة الدالة على إرادة الواقف في الوقف، وكيفية التصرف فيه. لذا؛ فإن الصيغة هي الركن الأساسي الذي يرجع إليه الجميع ممن له علاقة بالوقف، وحتى القاضي عند التخاصم[٢٩]، وهي بمثابة دستور المؤسسة الوقفية الذي يوضح توجهاته الرئيسة وشروط الواقف وحقوق الموقف عليهم، ويجدر أن تناول صك الوقف جوانب مهمة متعلقة بحوكمة الوقف، منها آلية النظارة وصفات أعضائها، وآلية توزيع عوائد الوقف وغلته.

---

[٢٧] تتمثل أهم اللوائح أو السياسات المنظمة في اللوائح التالية: لائحة تعارض المصالح، لائحة أخلاقيات العمل "أو ميثاق السلوك المهني"، لائحة إدارة المخاطر، لائحة مجلس الإدارة واللجان التابعة له، لائحة مصفوفة الصلاحيات، لائحة الاستثمار، لائحة المالية، لائحة حفظ الوثائق، لائحة الإبلاغ عن الشكاوى والملاحظات.

[٢٨] فؤاد بن عبدالله العمر، وباسمة بنت عبدالعزيز المعود، **قواعد حوكمة الأوقاف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً** (مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف) بجامة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠١٤م، ص١٥٩.

[٢٩] سعد المهنا، **ثلاثون خطوة لوقف مميز**، لجنة الأوقاف بغرفة الشرقية، الدمام، ط١٥، ٢٠١٥م، ص٣٤.

المبدأ الثاني: حماية حقوق الواقف والموقوف عليهم:

الواقف هو منشئ الكيان الوقفي والمتبرع به إبتغاء مرضاة الله تعالى، وحماية حقوقه أمرٌ لازم دائم، وأكد الفقهاء على ضرورة حماية حق الواقف بقولهم: "شرط الواقف كنص الشارع"، ولذلك لا بد تنفيذ شروط الواقف وتوجيهاته في الوقف من حفظ أصوله وآلية إدارة وطريقة اختيار الناظر وآلية توزيع عوائد الوقف. وهناك حالات عديدة يعزل فيها ناظر الوقف بسبب تقصيره في حماية حقوق الواقفين[٣٠].

ويرتبط بحماية حق الواقف حماية حقوق الموقوف عليهم الذي أنشئ الوقف لخدمتهم، فالأوقاف تؤسس للتقرب إلى الله عبر خدمة الموقوف عليهم ومراعاة مصالحهم، ولذلك فإن حفظ حقوق الموقوف عليهم مقصد تسعى قواعد الحوكمة لتحقيقه، ويتضمن ذلك بيان حقوق الموقوف عليهم في عوائد الوقف وآلية المطالبة بحقوقهم والعدالة في صرف الريع، ووضوح معايير وآلية الاستحقاق، ووجود من يمثلهم في إدارة الوقف والنظارة عليه، وضمان قدرتهم على تقديم الشكوى أو الاقتراحات أو غيره.

يفضل الجمع بين حماية حقوق الواقف وحماية حقوق الموقوف عليهم في مبدأ واحد، لأن تنفيذ شروط الواقف تتوفق بشكل عام مع حماية حقوق الموقوف عليهم، حيث أن شروط الواقف تصب دائما في مصلحة حفظ الوقف وخدمة الموقوف عليهم، ولذلك فحماية حقوق الواقف تتضمن حماية حقوق الموقوف عليهم، كما أن حماية حقوق الموقوف عليهم تتضمن حماية حقوق الواقف.

---

[٣٠] نص الفقهاء على دور القاضي في عزل الناظر في حال ظهر موجبات العزل من خيانة أو عجز أو إهمال أو تفريط.

المبدأ الثالث: تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس النظارة:

تعتمد الأوقاف في إدارتها وتشغيلها على نظرية الوكالة، حيث يوكل الواقفُ الناظرَ (أو مجلس النظارة) بتولي شؤون الوقف وتحقيق أهدافه التي أنشئ لأجلها، ولذلك فإن تحديد مسؤوليات مجلس النظارة من أهم المبادئ وأكثرها حساسية في المؤسسات الوقفية، كون مجلس النظارة هي الجهة الممثلة للواقف والجهة المسؤولة عن الوقف إدارةً أو تشغيلًا، ولذلك يتحمل مجلس النظارة مسؤولية كبيرة في الحفاظ على الوقف وتنمية وحمايته، وذلك مقابل الصلاحيات الممنوحة له، فبصلاح مجلس النظارة وكفائتهم يكون نمو الوقف وتطوره، وحفظ حقوق الأطراف ذات المصلحة، ولذلك أكد الفقهاء على ضرورة توفر شروط عديدة في من يتولى النظارة على الأوقاف، وأهمها أن يكون متصفًا بالعدالة والأمانة.

ولذلك فلا بد أن تعتني المؤسسات الوقفية بتحديد مسؤوليات وصلاحيات مجلس النظارة لما له من دور أساسي في أداء مؤسسة الوقف من خلال الإشراف على أدائه الإداري، ورسم سياسات إدارة الوقف واستثماره، ومنع تعارض المصالح، وحفظ عين الوقف، وتنمية العوائد، وحفظ حقوق الموقوف عليهم، بالإضافة إلى إدارة المخاطر والحرص على امتثال المؤسسة الوقفية للأنظمة والقوانين. ولذلك فإنَّ مجلس النظارة هو الطرف الأول المعني بتطبيق الحوكمة ووضع إطارها التنظيمي[٣١].

وبالمقابل، في حال إهمال أو تقصير الناظر أو في الإدارة والرعاية، فإنه تتم مساءلته ومحاسبته، فإذا قصر في حفظ الغلة، أو أهمل توزيعها دون مسوغ، أو إذا

[٣١] انظر: سامي الصلاحات، **حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية**، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، ٢٠١٨م، ص ٦٥.

استدان دون إذن القاضي، أو إذا وظف الغلة في زيادة أصل الوقف دون شرط الواقف أو رضا المستحقين، فإنه يكون مسؤولاً ومحاسباً [٣٢].

ويندرج ضمن هذا المبدأ تحديد صلاحيات الإدارة التنفيذية، حيث أن مجلس النظارة هو من يعينها ويشرف عليها ويحدد صلاحياتها ويقيم أدائها.

المبدأ الرابع: تقديم متطلبات الشفافية والإفصاح عن الأداء الإداري والمالي:

تعتمد المؤسسة الوقفية على تواجد الثقة والمصداقية بين الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتطلب الالتزام بوجود الشفافية والإفصاح في أعمالها الإدارية وتعاملاتها المالية، مع إتاحة الفرصة لمراجعته من الجهات الفنية أو الإشرافية. ويتضمن هذا المبدأ الإفصاح عن أبرز التقارير والنتائج المالية وفق المعايير المحاسبية المعتبرة، ومستحقات جميع منسوبي المؤسسة الوقفية، وبيان آلية إدارة أصول الوقف وطريقة توزيع العوائد بين مصارف الوقف والموقوف عليهم واستثمار الوقف، بالإضافة إلى نشر عناوين المؤسسة الوقفية ووسائل التواصل وأسماء منسوبيها.

كما أنه ينبغي الإفصاح عن الحالات التي قد تؤدي إلى تعارض المصالح، كتوظيف الأقارب والأصدقاء أو التعاقد معهم، أو أن يكون منسوبي الوقف من نظار وتنفيذيين لهم علاقة مع جهات أخرى تتعاقد مع مؤسسة الوقف. وعلى المؤسسة الوقفية التحلي بالشفافية وذلك من خلال السماح لذوي العلاقة بالوصول إلى المعلومات بسهولة ودقة عالية.

---

[٣٢] انظر: أنور الفزيع، **الحماية المدنية للوقف**، دراسة في القانون، الكويت، جامعة الكويت، مجلة الحقوق، ١٩٩٩م، ص ١٠٩-١١١.

المبدأ الخامس: دور وحقوق أصحاب المصالح:

كما يقر إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح[٣٣] في الشركات فإنه يقرها في المؤسسات الوقفية، ويسمح لهم بالمساهمة بدور فعال في تطبيقات الحوكمة، ويتمثل ذلك في ضرورة احترام حقوق الأطراف التي تتعامل مع الكيان الوقفي، بما يُشعر جميع من يتعامل مع المؤسسة الوقفية بالثقة والأمان.

ويراعي الوقف مشروعات تنموية تستلزم الاستمرار والمتابعة، فلا يقبل حينها أن تكون قراراته ارتجالية وغير مدروسة، بل يجب أن تكون وفق أسس مقننة وإجراءات مؤسسية، ولذلك يجب مراعاة حقوق أصحاب المصالح والالتزام بالعقود المبرمة معهم وعدم تعريض الكيان الوقفي للمقاضاة أو تشويه السمعة.

ويتضمن هذا المبدأ أن تعلن المؤسسة الوقفية لأصحاب المصالح عن الفرص وتفصح عن المخاطر، ووجود آلية تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز آليات مشاركتهم في الرقابة على المؤسسة الوقفية، وتسهيل حصولهم على المعلومات المطلوبة بالقدر والوقت المناسبين، وتسهيل إجراءات تقديم الاقتراحات أو الشكاوى، وتعويضها على أي انتهاك لحقوقها، وبيان آلية لاستقبال الاقتراحات والشكاوى.

كما يتضمن هذا المبدأ مراعاة حقوق الموظفين وبيان دورهم، حيث يؤكد على أهمية إطلاع الموظفين على مهامهم وأدوارهم الوظيفية، وإطلاعهم على التوجهات الرئيسة المؤسسة الوقفية وأبرز أنشطتها، وتوضيح آلية تعيين أو تسريح الموظفين.

---

[٣٣] أصحاب المصالح هم الجهات ذات العلاقة التعاقدية، مثل الموردين والموظفين والمتطوعين والمقاولون والممولون وغيرهم ممن يتعامل مع المنظمة، بالإضافة وعموم من ينتفع بالمنظمة من المجتمع.

النتائج والتوصيات:

يمكن عرض نتائج البحث في النقاط التالية:

- بناءً على تحرير الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية ومقارنتها بنظائرها من الأطراف ذات المصلحة في الشركات، يتضح وجود تراتبية تصلح للقياس والمقابلة، فالصيغة "صك الوقف" يقابله عقد التأسيس، والواقف يقابله المؤسس أو المؤسسون، والناظر أو مجلس النظارة يقابلهم مجلس الإدارة، والموقوف عليهم يقابلهم المساهمون، والعين الموقوفة يقابلها رأس المال. في حين تتشابه كل من المؤسسات الوقفية والشركات في الأطراف التالية: الإدارة التنفيذية، والجهات ذات المصالح، والجهات ذات العلاقة، حيث لا توجد فروق تؤثر أو تنعكس على الحوكمة متعلقة بهذه الأطراف.
- يخلص البحث إلى أن مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية تتمثل في المبادئ التالية:
  - المبدأ الأول: توفر الإطار الفعال المتعلق بالحوكمة
  - المبدأ الثاني: حماية حقوق الواقف والموقوف عليهم.
  - المبدأ الثالث: تحديد صلاحيات ومسؤوليات مجلس النظارة.
  - المبدأ الرابع: تقديم متطلبات الشفافية والإفصاح عن الأداء الإداري والمالي.
  - المبدأ الخامس: دور وحقوق أصحاب المصالح.

ويخلص البحث إلى التوصيات التالية:

- الاستمرار في تطوير الإطار النظري لحوكمة الأوقاف، من خلال بناء مؤشرات لمبادئ الحوكمة الرئيسة التي استنتجها البحث، بحيث تعكس هذه المؤشرات مدى التزام المؤسسات الوقفية بتطبيق مبادئ الحوكمة.

- التأكيد على دور الموقوف عليهم في حوكمة المؤسسات الوقفية، وضرورة إشراكهم أو من يمثلهم في مجلس النظارة، بما يقارب دور المساهمين في الشركات.
- أهمية تبني المؤسسات الوقفية تطبيق مبادئ الحوكمة، مع مراعاة أهمية التدرج بحسب حجم الوقف ومستوى العام للبنية الإدارية في القطاع الوقفي.

الخاتمة

يقدم هذا البحث استخلاص لمبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية من خلال الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات، وأظهر البحث إمكانية توظيف مبادئ حوكمة الشركات وتكيفيها بما يخدم المؤسسات الوقفية، ولا شك أن الموضوع ما زال بحاجة للتطوير العلمي والبحث الميداني، بالإضافة إلى الحاجة إلى تبني القائمين على المؤسسات الوقفية لمبادئ الحوكمة وممارستها في أعمالهم، حتى تغدو للحوكمة ممارسة تنفيذية تعمل على تحقيق الاستدامة للأوقاف وتنمية أصولها وحفظ حقوق الأطراف ذات المصلحة.

المصادر والمراجع

A Guide into governing charity and and privet institutions, the Ministry of Awqaf and religious affairs, Oman. 2019.

Abdulbari Mashal, the challenges and the constraint governing the Islamic financial institutions, accounting and auditing organization for Islamic financial institutions, the 9th annual sharia committees conference, 26-27 may, Bahrain, 2010

Abdulmohsen Al-mehrj, governing awqaf (a fundamental comparative study), naif university for security sciences, Riyadh, 2016.

Abdulrahman Al-dohyan, management of Islamic endorsements the Saudi experience, the 1st awaqaf conference, Umm0alqura university, Makkah, 2001,1422 shaban 7-4

Abi Bakr Bin Mas'ud Al-Kasani Al-Hanafi, Bada'i al-Sana'i fi Tartib al-Shara'I, Dar Al-kotob al-Ilmiyah, 2end edition, 1986.

Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI), sharia standard, waqf standard 33, Bahrain,2019.

Adib muhamad Al- mouhathif, professionalism in endowment institution management, Al-awqaf academy, 2014

Ahmad Abd AL-Aziz Al-skih, endowment investments (jurisprudence applied study), Dar ibn jawzi, Dammam 2015.

Ahmad ali al khder, Corporate governance, Dar Al fikir Al-jama, Alexandria, 2012.

Al-amin nasba, Importance of applied governance in public sectors, master thesis, Hamma Lakhdar Eloued University, Algeria, 2015.

Alkarafi, Al-Thakhira, realization by saad arab, Darul algarn alislami, Beirut, 1st edition, 1994.

Anwar Al-faze, Civil protection of Awqaf: study in law, Kuwait university, journal of law, kuwait, 1999.

Atiah Fathi, endorsement provisioning and rationing movement in the modern Islamic countries, Kuwait awqaf public foundation, 1st edition, 2002.

Centers for research and studies, Extracts from Awqaf governance paper (modern trends in Awqaf establishing), 17 November 2013.

Fuad bin Abdullah Al-omar, Basma Al-moused, rules of governing awqaf, administration of awqaf institutions as an example, (Funded project by Shikh Rashed for awqaf studies), imam mohamad ibn saud university, Riyadh, 2014.

G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2017.

Ghadban hussam Aldin, lecturers in the governing theory, Dar alhamd for publishing and distributions, Amman, Jordan, 1st edition. 2015.

Governing companies list in Saudi arabia, issued by the decision of capital market authority council, Saudi arabia, 2017 .

Hakimah buslma, the importance of applied governance principle in the development of Awqaf institutions and activating its role towards social and economical development. Faculty of economical and management science Algeria, 2013.

Hassan Al-refai, endowment management between centralization and decentralization, research for the third conference in Saudi Arabia (Islamic awqaf: economic cavillation management, Building civilization).

Hussein Elasrag, good Governance of Islamic Waqf, Islamic economy journal, September 2016.

Hussein Elasrag, the role of the governance in awqaf development, the rational country and building an institution state conference. Arab administration development organization, Cairo 10-8 September 2012.

Ibn Muzur, Lisan Al-Arab, Dar Ihya Al-Turath Al-Arabi, Beirut, 3th edition, 1999.

Ibn Qudamah al-Maqdisi, al-Mughni wa al-sharh al-kabir, Dar Al fikr, Beirut Lebanon, 1994.

Ibrahim Ak kodary, the immoral endorsement “manual towards developing a solid waqf”, reviewed by Ibrahman salaeh, Riyadh, 2016.

Ibrahim Ismail, procedure manual for Endowments establishing, procedure manual for charitable endowment establishing, Awqaf committee in chamber of commerce and industry in Riyadh, 2015.

Islamic research and training institute (Islamic development Bank), Management and investment of Awqaf properties, Jeddah, 1994.

Izz aldun Tuhami, governing awqaf institutions, international assembly of Islamic finance and charity endorsements, Egypt, 2012.

Khalid Al-mesheqh, Alhame Li ahkam awqaf, Al-hebat and Al-wasaia, The Ministry of Awqaf and Religious Affairs Qatar, 2013.

King khalid foundation, basis of governess in nonprofit sector, King khalid foundation cooperation with Pearl Initiative, Riyadh, 2019.

Mohammad abu zahar, Awqaf lectures, Dar Al Fiker alarabi, 2end edition, cairo, 1971.

Mohammad Ahmed Al-aksh, institutional development for the Awqaf sector in Arabic communities. Case study in Saudi Arabia, Awqaf public foundation, Kuwait, 2006.

Mohammad bin Ahmed Al-salah, Awqaf in Islamic Sharia and its impact in community development, 1st, Riyadh, 2001.

Mohsen Ahmad mohammad Al-khndory, governance of companies, Arab Nile Group, Cairo, 2005.

Munther kahf, Islamic Awqaf development and management, Dar Alfiker, Damascus, 2end edition, 2006.

Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Principles of Corporate Governance, 1999.

Osama abu Al humeed Al-Aani, revitalizing the role of Awqaf to achieve the development, ktab Al-oma issued from Qatar Awqaf minisetry, 135 editions, 2010.

Osama Abu Al humeed AL-Aani, Revive the role Rational governing in in civil associations (an introductory guide). Makeen project – the ministry of labor and social development, Riyadh, 2017.

Saad Al-muhana, 30 steps towards a distinguished Waqf, Awqaf committee Sharqia Chamber, Damam, 2015.

Sami Al-salahat, Governing Awqaf and managing its main operations. Saa'e for Awqaf development, Riyadh, 2018.

Tareq abdulaal, governing companies, Aldar university, Cairo, 2nd edition, 2008.