الهيكل التنظيمي لحوكمة الوقف

Posted on 2021/04/28 by د. إبراهيم بن عبدالعزيز الخميس

الأوقاف هي أحوج الجهات غير الربحية إلى مفهوم الحوكمة، والتاريخ والتجارب تشهد بوجود تسلط على الأوقاف من النظار، أو إساءة تصرف عن قصد أو غير قصد، خاصةً إذا مات الموقِف وغاب الموقَف عليهم عن المشهد

Category: مقالات

Tags: إدارة الوقف, حوكمة الأوقاف

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

عند النظر إلى بدايات تنظيم الحوكمة في القطاع الخاص منذ صدور القواعد البريطانية لحوكمة الشركات عام 1992م ثم صدور مبادئ حوكمة المؤسسات من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999م وما تلاها من قواعد نجد أنها بُنيت لمعالجة هيكل تنظيمي في أعلى قمته (مالك) يسعى من خلال جمعية المساهمين إلى ضمان حقه ومصالحه التي يرعاها (مدير) ويريد أن يتأكد من أن المشرف المتمثل في (مجلس إدارة) والمدير المتمثل برئيس تنفيذي يسعون لتحقيق مصلحة الملاك لا مصالحهم الشخصية، ولهذا صيغت العديد من مبادئ الحوكمة لضبط العلاقة بين هذه المستويات الثلاث:

الأول: المستوى الرقابي؛ مستوى الملاك، وهو صاحب السلطة العليا، المختص باتخاذ القرارات الجوهرية التي تتجاوز سلطات مجلس الإدارة، ويمثله (الجمعية العامة) وسأصطلح – في هذه المقالة – على تسميته بـ"المستوى الرقابي" للإشارة إلى دوره – غير التنفيذي – المتعلق بالحوكمة ولأن هذا الوصف أقرب لطبيعة العمل غير الربحي.الثاني: المستوى الإشرافي؛ وهو السلطة الحاكمة ويمثله مجلس الإدارة المنتخب من الجمعية العامة، وهو المسؤول عن قيادة الشركة واستراتيجيتها ومتابعة أداء الإدارة التنفيذية.الثالث: المستوى التنفيذي؛ المتمثل بالرئيس التنفيذي وسائر القيادات التنفيذية.https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الهيكل_التنظيمي_لحوكمة_الوقف_شكل-1.png

الهيكل التنظيمي لحوكمة الجمعيات الخيرية:

عندما انتقل مفهوم الحوكمة إلى المنظمات غير الربحية – لكونها منظمات مالية في الأساس – بُنيت مبادئ الحوكمة بنفس الفكرة مع فارق جوهري يكمن في غياب المالك الحريص على ماله وحقوقه الخاصة ليحل محله (جمعية عمومية تطوعية) تراقب وتسائل وتعين وتعزل وتتخذ القرارات الجوهرية، فحافظنا على التركيبة الأساسية لهيكل الحوكمة، إذ لا يمكن تصور هيكل تنظيمي للحوكمة لا يتوفر فيه هذه المستويات الثلاث: الأول رقابي غير تنفيذي والثاني إشرافي والثالث تنفيذي، أو على الأقل المستوى الأول والثالث، وهذا ما نلاحظه مثلاً في هيكلة الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المملكة العربية السعودية، والجدول التالي يوضح الهياكل التنظيمية للحوكمة في الجمعيات الخيرية في المملكة مقارنة مع الشركات المساهمة:

نوع المنظمة	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
الشركات المساهمة	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	الرئيس التنفيذي
المؤسسة الأهلية	المؤسسون	مجلس الأمناء	الأمين العام / المدير التنفيذي
صندوق العائلة	مجلس العائلة	مجلس الأمناء	الأمين العام / المدير التنفيذي

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة (وقف الأوقاف) https://estithmar.org.sa.sa

نوع المنظمة	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
الجمعية الخيرية	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
الجمعية التعاونية	الجمعية العمومية	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي
لجنة التنمية الاجتماعية	=	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي

تعتبر الجمعيات التعاونية أقرب هذه الجمعيات للشركات المساهمة نظرا لوجود المساهمين في الجمعية العمومية، بخلاف بقية النماذج، مع ملاحظة أن نظام المؤسسات الأهلية لا ينص صراحة على الدور الرقابي للمؤسسين (في المؤسسات الأهلية) أو مجلس العائلة (في الصناديق العائلية)، كما يلاحظ أيضاً غياب المستوى الرقابي في تنظيم لجان التنمية الاجتماعية الأهلية.

الهيكل التنظيمي لحوكمة الوقف:

الأوقاف هي أحوج الجهات غير الربحية إلى مفهوم الحوكمة، والتاريخ والتجارب تشهد بوجود تسلط على الأوقاف من النظار، أو إساءة تصرف عن قصد أو غير قصد، خاصةً إذا مات الموقِف وغاب الموقَف عليهم عن المشهد؛ إلا أننا عندم ننظر إلى هيكلة الأوقاف نجد أن الصورة أكثر تعقيداً، فالأوقاف ليس لها هيكل تنظيمي ثابت! فأحياناً نجد ناظراً وحيداً في الوقف، ربما يكون هو الواقف نفسه، وأحيانا يتولى مجلس النظارة إدارة الوقف، وأحيانا نجد مجلساً إشرافياً أو جمعية عمومية ضمن هيكلة الوقف، وأحيانا نلاحظ أن مجلس النظارة يلعب الدور الرقابي وقد أسند المهام التنفيذية إلى لجان ومجالس إدارة وقيادات تنفيذية، كما أن أعيان الأوقاف تؤثر أحياناً على هيكلتها (مثلا: وقف كامل حصص شركة مساهمة، يختلف في تركيبته وهيكلته عن وقف أسهم أو عمارة لا يتجاوز ريعها مئة ألف ريال).

الجدول التالي يوضح نماذج لأبرز الهياكل التنظيمية للأوقاف بناء على ممارسات موجودة في الواقع:

م	نوع المنظمة	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
1	أوقاف متحدة	جمعية عمومية، لجنة مراجعة	مجلس نظارة	أمين عام، لجنة استثمار، لجنة منح
2	شركة مساهمة موقفة	مجلس نظارة، لجنة مراجعة	مجلس إدارة	رئيس تنفيذي
3	وقف استثماري كبير	جمعية عمومية، لجنة مراجعة	مجلس نظارة	أمين عام، لجنة استثمار، لجنة منح

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

م	نوع المنظمة	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
4	أوقاف صغيرة تابعة لوقف كبير	مجلس نظارة الوقف الكبير	= =	نظار الأوقاف الصغيرة
5	وقف صغير على معيَّن "ذري"	مجلس إشرافي	= =	ناظر
6	وقف استثماري متوسط	= =	مجلس نظارة لجنة تنفيذية	أمين عام، مدير استثمار، مدير منح
7	شركة وقفية (وقف مباشر)	= =	جمعية الشركاء/ مجلس نظارة	مدير تنفيذي/ مجلس مديرين
8	الأوقاف متناهية الصغر	= =	= =	ناظر/ مجلس نظارة

الجدير بالذكر أنه لا يوجد تنظيم يحدد أشكال هذه الهياكل ووضعها، ويرجع الأمر في غالب أحواله إلى قرار الواقف وأهداف الوقف ومصارفه وأنشطته وحجم أصوله.

يلاحظ أن النماذج الثلاث الأولى متطابقة مع فكرة وجود المستويات الثلاثة، وهي أحق نماذج الأوقاف بالحوكمة وأقدرها على ذلك نظراً لكبر حجمها وقيمة أصولها غالباً، يليها النموذجان الرابع والخامس حيث يتوفر فيهما مستويين فقط الأول رقابي والآخر تنفيذي، وهي تتناسب مع حجم هذه الأوقاف الصغير نسبيا، وبقية النماذج يغيب فيها المستوى الرقابي كما سيأتي بيانه.

وكما أن حوكمة الشركات تُعنَى أكثر بالشركات المساهمة دون أنواع الشركات الأخرى والمؤسسات الفردية فإن حوكمة الأوقاف يجب أن تعنى بالأوقاف الكبيرة ذات البعد الاجتماعي الواسع، وكلما قَلّ أصل الوقف وريعه كلما قلت الحاجة إلى حوكمته وضعفت قدرته على تحقيق متطلبات الحوكمة وتطبيقها.

وسأتناول فيما يأتي كل واحد من هذه النماذج بشيء من الإيجاز:

الأوقاف المتحدة:

https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الهيكل_التنظيمي_لحوكمة_الوقف_شكل-2.png

أوضح مثال على هذا النموذج هو أوقاف الجامعات في المملكة، وتتلخص فكرتها بتأسيس وقف أساسي للجامعة، ثم تُربَط به سائر الأوقاف اللاحقة بعد التنسيق مع الجامعة (أي توقف بنفس شروط وقف الجامعة) ويكون لكل واقف مرتبط وقفه بوقف الجامعة الحق بالمشاركة في الجمعية العمومية بشرط ألا يقل الأصل الموقف عن حد معين (مثلاً: ما يعادل مئتي ألف ريال) ومن

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

الممكن أن تربط أصوات الجمعية العمومية بقيمة الأصول الموقفة (بنظام التصويت التراكمي).
ولأوقاف الجامعة جمعية عمومية يرأسها مدير الجامعة ومجلس نظارة مكون من أعضاء تعينهم الجامعة وأعضاء مستقلين تنتخبهم الجمعية العمومية، وأمين عام أو رئيس تنفيذي، ويتبع أوقاف الجامعة غالباً شركة استثمارية. هذا النموذج سيشجع الواقفين على إيقاف الأوقاف على الجامعة ويمنحهم الطمأنينة بمآل الوقف وحوكمته مع محافظة الوقف على غايته ورسالته.
ومن الممكن النظر إلى أوقاف مشابهة بنفس الطريقة، كأوقاف الحرمين، وكذلك أوقاف العائلات الكبيرة التي يرغب الموسرون من أبنائها في التكاتف لمصلحة الأسرة، ولا يكون ذلك إلا من خلال أوقاف محوكمة يشارك جميع أفراد العائلة في تأسيسها.
وفي هذا السياق يمكن لمن أوقفوا أوقافاً متوسطة أن يجتمعوا في وقف مشترك يكون لهم بمثابة (الجمعية العمومية) التي تنتخب مجلس نظارة موحّد وتسهم في تنفيذ الدور الرقابي، ثم يدمجون أذرعهم الاستثمارية والخيرية مع المحافظة على شروط الواقفين، وبهذا يحققون الحوكمة العالية من جهة والقوة في مجالي الاستثمار والمنح من جهة أخرى، ولا يمكن لهذه الاندماجات أن تتم دون توفر بيئة محوكمة تمنح الشركاء الأمان والثقة.
ومن التطبيقات لهذا النموذج أن يكون لدى الواقف عدداً من الأوقاف الصغيرة والمتوسطة والمثبتة في صكوك وقفية مختلفة وبالتالي يعتبر كلٌّ منها كيانٌ مستقلٌ قائمٌ بذاته، فبإمكان الواقف أن يجعل في أحد هذه الأوقاف جمعية عمومية لسائر أوقافه، يتولى انتخاب مجلس نظارة موحد لكل أوقافه، مع مراعاة اختلاف مصارف الأوقاف والمحافظة على شروط كل وقف، ثم يدمج بين أذرعها الاستثمارية والمانحة بطريقة يعرفها أهل هذا الفن.

الشركة المساهمة الموقفة:

https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الهيكل_التنظيمي_لحوكمة_الوقف_شكل-3.png

يتميز هذا النموذج بوجود الوقف ضمن كيان محوكم بنظام وزارة التجارة، فمجلس النظارة هنا يمثّل الجمعية العمومية التي تملك الشركة وتعين مجلس إدارتها ورئيسها التنفيذي، وفقا لضوابط الحوكمة في القطاع الخاص.

ويجدر التنبيه هنا على وجود اختلاف جوهري في الهيكل التنظيمي للوقف لو كان الوقف يمتلك حصةً – قلّت أو كثرت – من الشركة المساهمة، أي لا يمتلكها بالكامل لأن الشركة في هذه الحالة ستكون ذراعاً استثمارياً محوكماً مملوكاً للوقف جزئياً له فيها ممثل، وقد يكون له أذرع استثمارية أخرى، وحوكمة الشركة المساهمة ـ في هذه الحالة ـ لا تغني عن حوكمة الوقف.

وقف استثماري كبير:

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الهيكل_التنظيمي_لحوكمة_الوقف_شكل-4.png

مع أن الإشارة إلى الجمعية العمومية نادرة الحدوث جداً في الأوقاف الاستثمارية الكبيرة إلا أني أعتقد أن وجودها مهم جداً لهذا النوع من الأوقاف، وذلك لحماية الوقف من تسلط مجلس النظارة أو فساده أو سوء تصرفه، ولتوفير آليه واضحة لاستخلاف أعضاء المجلس في حال فناءه أو استقالته أو عزله لأي سبب كان. ويجب أن تَستمد الجمعية العمومية وجودها ودورها في الإشراف والرقابة والعزل والمحاسبةً وقبول التعديلات الجوهرية من صك الوقفية ابتداءً. لذا أرى أنَّ من واجب المرحلة إجراء تعديلات على صكوك الأوقاف الكبيرة ومنح الجمعية العمومية هذه الصلاحية مع تحديد آلية لتعيين أعضاءها تضمن لهم الاستقلالية والرشد في اتخاذ القرار.
يعمد كثير من الواقفين إلى تولي النظارة في حياتهم أو رئاسة المجلس مع منح أنفسهم حق التصرف دون المجلس؛ كل ذلك كي يطمئنوا على رشد قرارات الوقف، والذي أقترحه للأوقاف الكبيرة في هذا الباب ألا يقحم الواقف نفسه في مسؤوليات مجلس النظارة وأن يعين الحفيظ العليم في المجلس، ويمثِّل هو الجمعية العمومية حال حياته، ثم بعد وفاته تشكَّل الجمعية من ذريته، أو من المستفيدين وفق آلية محددة، وله أن يشكل الجمعية من ذريته أو من المستفيدين حال حياته كي يطمئن على فهمهم ووعيهم بواجبهم ودورهم في الحفاظ على الوقف.

أوقاف صغيرة تابعة لوقف كبير:

https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الهيكل_التنظيمي_لحوكمة_الوقف_شكل-5.png

ربما هذه الممارسة غير مشهورة إلا أنها موجودة بحيث يقوم الواقف بإيقاف العديد من الأوقاف الصغيرة على أنشطة محدودة (مثلاً: دار تحفيظ قرآن) ويربط هذه الأوقاف بمجلس نظارة وقفه الكبير بحيث يُلزَم نظار هذه الأوقاف برفع التقارير للمجلس ويكون له حق محاسبة الناظر وعزله أو تعيين ناظر جديد عند وفاة الأول، وفي هذه الحالة يكون لناظر الوقف الصغير كافة الصلاحيات في إدارة الوقف. وهنا نلاحظ أن الوقف الكبير يقوم بدور يشابه دور الجمعية العمومية.
والفرق بين هذا النموذج ونموذج (الأوقاف المتحدة) أنّ الاتحاد هنا أشبه بالاتحاد الكونفدرالي فهو يمنح ناظر الوقف الصغير صلاحيات وحرية في العمل وممارسة الأنشطة دون الحاجة إلى إذن الوقف الكبير، بينما في الأوقاف المتحدة لدينا مجلس نظارة وهيكل موحد، والواقف يمثل في الجمعية العمومية فقط.

الأوقاف الحجازية:

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الأوقاف-الحجازية-400x208.png

تذكر المصادر استخدام هذا النموذج في مصر منذ عام 1899م( )، وهو نموذج منتشر في أوقاف منطقة الحجاز؛ حيث يسمَّى فيها المشرف أو (المجلس الإشرافي) الذي يراقب ويحاسب ويعين ويعزل الناظر، ونظرا لصغر حجمها ولكونها أوقافاً عقارية غالباً لذا فقد تجاوزت المستوى الإشرافي إلى المستوى التنفيذي مباشرة (الناظر).
يقدم هذا النموذج مستوى حوكمة مناسب لحجم وطبيعة هذه الأوقاف، وحوكمتُه ممكنة جداً بشرط ألا يُثقَل كاهل الناظر بأدوات كبيرة للحوكمة لأننا نتكلم عن مستوى تنفيذي مكوَّن غالبا من شخص واحد وموارده محدودة، وفي كل الأحوال يجب ألا يمنح المجلس الإشرافي أو المشرف سلطات عزل وتعيين مطلقة بل يجب أن تكون مقيدة ومنضبطة لضمان تعاقب آمن لنظارة الوقف.

وقف استثماري متوسط:

https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الهيكل_التنظيمي_لحوكمة_الوقف_شكل-7.png

هذا النموذج يكاد يكون هو السائد والمستخدم في كثير من الأوقاف المتوسطة؛ في هذا النموذج يقوم مجلس النظارة – غالباً – بتفويض الكثير من مهامه إلى مستويات إدارية أقل: (ترشيحات منح واستثمار ومراجعة..) ويشرف على الوقف لجنة تنفيذية أو مجلس إدارة، وللوقف مدير تنفيذي أو أمين عام ومدير للمنح وآخر للاستثمار.

لا شك أن النظارة الجماعية أفضل رشداً من النظارة الفردية، ومع أن مجلس النظارة ربما يفوّض كثيراً من صلاحياته للإدارة التنفيذية ويقنِّن أدوات محاسبة ومراقبة للوحدات الإدارية والأشخاص داخل الوقف، إلا أن المشكلة في هذا النموذج تكمن في عدم وجود أداة داخلية لمساءلة المسؤول الأعلى "السلطة الحاكمة" الذي بيده الحل والعقد في شؤون الوقف (مجلس النظارة)، والذي غالبا ما يُمنَح ـ بناء على نص الواقف ـ قدرةً ذاتية لانتخاب نفسه وتجديد التسرب في أعضائه.

الأوقاف التي تستخدم هذا النموذج هي بين خيارين؛ إما أن تستحدث جمعية عمومية كما سبق ذكره عند الحديث عن الأوقاف الاستثمارية الكبيرة، وإما أن تتم مراقبة أداء المجلس من جهة خارجية وفقاً لمعايير حوكمة محدَّدة ومتفق عليها. ومن المقترحات لتعزيز الحوكمة في هذه الأوقاف أن تُكوَّن لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات من أعضاء مستقلين أو من خارج المجلس.

شركة وقفية (ذات مسؤولية محدودة):

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

في هذا النموذج من الممكن أن تكون العين الموقفة حصة كاملة لشركة ذات مسؤولية محدودة وهو الأشهر، ومن الممكن أن تكون عين الوقف (عقار، نقد، أسهم.. الخ) ويمتلك الوقف شركة (ذ.م.م) تمثل له كيان (التشغيل والإدارة)، و ربما انتشر هذا النوع كثيراً في أوقاف النفع العام نظراً لعدم صدور نظام خاص بالشركات غير الربحية، والذي سيساعد عند صدوره على تنظيم هذا النوع من الكيانات المجتمعية، وإلى ذلك الحين فإن هذه الشركات الموقفة هي كيانات وقفية تفتقر كغيرها من الأوقاف إلى الحوكمة.

مستوى الحوكمة في الشركات المحدودة أضعف منه في الشركات المساهمة التي يتم فيها الفصل الكامل بين الملكية والإدارة، وتكمن المشكلة في أن وزارة التجارة تتعامل مع الشركات الوقفية وفقاً لمبدأ أن مجلس النظارة مالك للشركة، وواقع الحال أن مجلس النظارة المسؤول عن الشركة الوقفية هو غير مالك لها، وإنما أمين عليها، ويفتقر إلى أداة رقابية داخلية للتأكد من عنايته واهتمامه بهذا الوقف.

هذا النموذج يتنازعه نظام الشركات (الذي يتعامل مع مجلس النظارة كـ"جمعية شركاء": سلطة عليا، ومدير تنفيذي أو مجلس مديرين: سلطة تنفيذية)، ونظام الأوقاف (الذي يتعامل مع مجلس النظارة كسلطة حاكمة). وفي كل الأحوال: ستكون الصلاحيات القانونية بيد مجلس النظارة والمدير أو مجلس المديرين، وعليه فالأوقاف في هذا النموذج بين خيارين لهيكل الحوكمة:

- نموذج الشركات المساهمة الموقفة: جمعية شركاء (سلطة عليا) يمثلها مجلس النظارة، ومجلس إدارة ينتخبه مجلس النظارة يمثل السلطة الحاكمة ( )، ومدير تنفيذي.
- نموذج الأوقاف الاستثمارية المتوسطة: مجلس نظارة يمثل السلطة الحاكمة ومدير تنفيذي.

الأوقاف متناهية الصغر:

https://estithmar.org.sa/wp-content/uploads/الهيكل_التنظيمي_لحوكمة_الوقف_شكل-10.png

تشكل هذه الأوقاف النسبة الكبيرة من الأوقاف في المملكة وأغلبها أوقاف عقارية، فقلّ أن تجد أسرةً إلا ولديها أوقافاً متناهية الصغر، بل لا تكاد تمشي في أي شارع إلا ويصادفك وقف عقاري أو أكثر، سواء أَوقَف الواقفُ وقفَه منجزاً في حياته أو كان الوقف جزءاً من وصيته، وسواء كان هذا الوقف استثمارياً أو وقفاً مباشراً (مثلاً: لو أوصى بوقف بيته يسكنه المحتاج من ذريته، أو مبنى يستخدم داراً لتحفيظ القرآن).

أكثر هذه الأوقاف متناهية الصغر، وبعضها ليس له إيرادات، والناظر فيها – غالباً – محتسب لا

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

يتقاضى أجرة، وبعضها – خاصةً الوصايا – غير مثبتة لدى المحكمة، وبعضها يوقفها الواقف ويعين نفسه ناظراً عليها ويشترط استفادته من غلتها حال حياته فأشبه الوقف هنا تملك المنفعة.
وبشكل عام فإن الأوقاف متناهية الصغر لا يُطيق نظارتها إلا محسِنٌ من ذرية الواقف يرجو برّ والديه – خاصةً إذا كان الوقف ذُرياً – أو محتسِبٌ إذا كان الوقف للنفع المباشر (مثلاً: ابن الواقف كناظر لمزرعة نخيل صغيرة، إمام الجامع كناظر لوقف ملحق تعليمي بالمسجد..) وفي كل الأحوال نحن نتكلم عن كيان لا يمكن إدارته إلا من شخص واحد ولو أبعدناه عن الوقف لربما أدى ذلك إلى موت الوقف وانقطاع منفعته ولو طالبناه بمتطلبات حوكمة تثقل كاهله سيرفع راية (ما على المحسنين من سبيل) إضافة إلى أن الحوكمة لها كلفة قد لا تستطيع هذه الأوقاف تغطيتها، وفي نفس الوقت لابد أن نؤكد أن هذه الأوقاف عرضة لإهمال النظار أو تسلطهم أو إساءة تصرفهم خاصةً مع تعاقب الأجيال.
عندما نتكلم عن حوكمة الأوقاف يجب ألا ننسى هذا النوع من الأوقاف، وينبغي أن نتساءل ما هو الحد الأدنى من الحوكمة الذي يحقق لهذه الأوقاف القرار الرشيد ويضمن لها حمايتها واستدامتها.

الخلاصة:

مما سبق يتضح أننا لا نستطيع النظر إلى حوكمة الأوقاف كما لو كانت نموذجا موحّداً، بل يجب أن نصنفها إلى فئات، ونحوكم كل صنف بالأدوات المناسبة، وأعتقد أنه عند السبر والتقسيم سنخلص إلى التصنيفات التالية:

فئة (أ): أوقاف لديها جمعية عمومية ومجلس نظارة ورئيس تنفيذي: فهذه "ما لك ولها؟ دعها فإن معها حذاءها وسقاءها " تحتاج منا فقط أن نبني لها نظام حوكمة متوائم معها، ثم هي أقدر الفئات بتطبيق أعلى معايير الحوكمة والشفافية والإفصاح (نموذج حوكمة الشركات).

فئة (ب): أوقاف لديها مجلس نظارة: فهذه تحتاج أن نساعدها ببناء معايير للحوكمة محددة ومقيسة، ثم نكلف جهات استشارية بتقييمها دورياً، ونتدرج معها حتى تصل إلى مرحلة عالية من النضج (نموذج حوكمة الجمعيات الخيرية).

فئة (ج): أوقاف لديها مجلس إشرافي وناظر: وهذا النوع يحتاج إلى بناء نظام مبسَّط للحوكمة يساعدها في تحقيق الرشد والاستدامة، ويضمن لها الالتزام والضبط المالي، ومن الممكن التعامل معها بنفس (نموذج حوكمة الجمعيات الخيرية).

فئة (د): أوقاف لها ناظر واحد: هذه نسعى إلى تحسينها قدر الإمكان، وتحسين فئتها مع تحقيق الحد الأدنى من الضبط المالي (نموذج الزكاة والدخل مع المؤسسات الفردية).

فئة (هـ): أوقاف ناظرها الواقف واشترط استفادته من ريع الوقف حال حياته: فهذه أقل الفئات حاجة للحوكمة بسبب التقارب الكبير في الملكية (ملكية المنفعة) والإدارة. فأشبهت المال الخاص من وجه.

ومن الممكن أن نربط حجم الأصول بهذه الفئات؛ فنقول مثلا: إذا اجتمع لفئة (أ) أصل كبير فهذا يعني حوكمة أدق، أو إذا بلغ الأصل إلى حجم محدد فيجب أن ينتقل الوقف إلى فئة محددة.

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

ختاماً..

أرجو أن أكون قد وفِّقت في إلقاء الضوء على التنوع الموجود في القطاع الوقفي وعلاقة هياكله التنظيمية بالحوكمة والأدوات المناسبة لذلك.

انظر أيضا

خدماتنا في حوكمة الأوقافمبادئ حوكمة الأوقاف

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa

حقوق النشر تعود لـ شركة استثمار المستقبل المحدودة ⟨وقف الأوقاف⟩ https://estithmar.org.sa.sa