

المقدمة

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين، وبعد:

فإن استمرار رسالة الوقف في خدمة المجتمع متوقف على إيجاد الإدارة الكفوءة بشقيها النظامي والبشري، فلا بد من اختيار النظام الإداري الذي يخدم مصلحة الوقف، وكذلك لا بد من اختيار العنصر البشري الصالح لإدارة الوقف، ذلك لأن الوقف ليس تبرعاً عادياً؛ نقداً كان هذا التبرع أو عيناً، ولكنه حسب التعبير الفقهي صدقة جارية، فهو حبس للأصل ورصد للرّيع لجهة من جهات الخير، فهو نظام تبرّع ونظام إدارة في الوقت ذاته.

لكن إدارة الأوقاف تحتاج إلى نظام إداري يعتمد فيها لإنجاز الأعمال الإدارية التي تساهم في استمراره، وهنا يوجد سؤال يفرض نفسه، هل نعتمد النظام الإداري المركزي أم النظام الإداري اللامركزي، أم نجتمع بينهما؟ وسؤال آخر أيضاً: هل تحصر إدارة الأوقاف بالقطاع العام كما هو الموجود — غالباً — في أرض الواقع أم نسمح للقطاع الخاص أو الأهلي بالقيام بذلك، على أن يكون تحت إشراف بعض المؤسسات الوقفية التابعة للقطاع العام؟.

إنّ الإجابة على هذين السؤالين تنطلق من المعايير التي تخدم هذا الوقف، وتفرض بالتالي النمط الإداري المطلوب، وهل يكون ذلك للقطاع العام أم للقطاع الخاص، أم يجمع بينهما؟

وتتمثل تلك المعايير بالوقت والتكلفة والجهد، فالمطلوب إنجاز العملية الإدارية للوقف بأدنى وقت وأدنى تكلفة وأدنى جهد، على أن يحقق ذلك أقصى عائد ممكن من عملية استثماره.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد النظام الإداري المتوازن الذي يحقق الكفاية الإدارية والاقتصادية لمؤسسة الوقف.

القسم الأول

بيان إدارة الأوقاف والمركزية واللامركزية

يتناول الكلام الآتي تعريف إدارة الأوقاف، ثم تعريف المركزية الإدارية مع بيان إيجابياتها وسلبياتها، ثم تعريف اللامركزية الإدارية مع بيان إيجابياتها وسلبياتها.

أولاً: تعريف "إدارة الأوقاف":

يتناول الكلام الآتي تعريف الإدارة أولاً، ثم تعريف الأوقاف ثانياً، وذلك للوصول إلى تعريف "إدارة الأوقاف".

أ: تعريف الإدارة:

ينصرف تعريف الإدارة بالمعنى الواسع إلى توجيه الجهد البشري بغية تحقيق هدف معين، سواءً

أكانت الإدارة عامة أم خاصة، وهذا يعني أن "الإدارة" تعرف وفقاً لما تضاف إليه، ذلك لأنها تارة تضاف إلى لفظ "العام" فنكون بصدد ممارسة "الإدارة العامة" في القطاع العام، وتارة تضاف إلى لفظ "الخاص" فنكون بصدد "الإدارة الخاصة" أو ما اصطلح على تسميته في علم الإدارة بـ "إدارة الأعمال"، والتي تمارس في القطاع الخاص.

وبسبب ما تقدم، فإن الدراسة تدفعنا إلى الدخول في تعريف "الإدارة العامة" وتعريف "إدارة الأعمال".

تعريف "الإدارة العامة":

عندما يذكر الحديث عن الإدارة، فمعنى ذلك أنه يرتبط حكماً بإدارة جهود الموارد البشرية في قطاع معين. وفيما له علاقة بنقطة الدراسة هنا، فإنه ينصب على إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام بمختلف أقسامها وفروعها.

ولقد ذكر للإدارة العامة عدة تعريفات، يذكر الباحث منها الآتي:

"ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يُعنى بوصف وتفسير وتكوين نشاط

المنظمات الإدارية العامة التي تعمل لتحقيق الأهداف العليا للسلطة السياسية^(١) هذا بالنسبة لتعريف الإدارة العامة في الأنظمة الإدارية المعاصرة، أمّا كتاب الإدارة العامة في النظام الإداري الإسلامي، فإنهم يعرفونها بالآتي:

"الإدارة العامة في الإسلام هي تنظيم وإدارة القوى البشرية لتحقيق أهداف الدولة الإسلامية في إطار أحكام الشرع"^(٢). والباحث يشير إلى أن هذا التعريف يسهم في خدمة الدراسة.

تعريف إدارة الأعمال:

المقصود بإدارة الأعمال هنا تلك الإدارة التي تجري في القطاع الخاص الذي يتضمن المؤسسات الفردية والشركات التجارية، وقطاع المهن الحرة والحرف. ولذلك فإن إدارة الأعمال تعني ذلك "العلم الذي يتناول دراسة المشروعات التجارية ووسائل إدارتها على ضوء التجارب العلمية الحديثة، حتى تتمكن المشروعات من استغلال السبل التي تؤدي إلى الوفرة في التكاليف وزيادة الإنتاج، مع ضمان تطورها وتقدمها"^(٣). وهذا النوع من التعريف لا تحتاجه الدراسة، لأن إدارة المؤسسة الوقفية في الوقت الحالي تتبع مؤسسات القطاع العام، وإن كانت تتميز عنها ببعض الخصائص، لكنها لا تتبع بحال من الأحوال مؤسسات القطاع الخاص.

ب - تعريف الأوقاف:

تعددت تعريفات الوقف بين الفقهاء القدامى والمعاصرين، وكان كل فقيه ينطلق من بيئة عصره في وضع تعريف للوقف، والفقهاء — كما هو معلوم — من وضع الفقيه، وقد

(١) د. عبد الوهاب، محمد رفعت، الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، ١٩٨١، ص ٢٨

(٢) د. أدهم، فوزي كمال، الإدارة الإسلامية، دار النفائس، بيروت، لبنان، ط ١، ١٤٢١هـ - ٢٠٠١م، ص ٢٤.

(٣) د. بدوي، أحمد زكي وآخر، معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، ط ١، ١٤١٤هـ - ١٩٩٤م، ص ٤٧، ٤٨.

يضع الفقيه فقهاً لبيئته وزمنه، وهو بالتالي يصلح للتطبيق لهما، وليس بالضرورة أن يصلح للتطبيق في زمن آخر، وفي بيئة أخرى.

ونظراً لصور التطبيق المتعدد للوقف في كل عصر، والتي قد تتنوع وتتعدد بين عصر وآخر، فإن لذلك دوراً في وضع الفقيه لتعريف الوقف، خصوصاً في الوقت المعاصر، ولذلك لا يوجد مانع من القول بأن تعريف المصطلح الفقهي قد يتغير بين عصر وآخر؛ أقله في ميدان فقه المعاملات.

ويقصر الباحث على ذكر تعريف معاصر للوقف يتمثل بالآتي:

"الوقف حبسٌ لمال؛ مؤبداً أو مؤقتاً، عن كل أنواع التصرف الشخصي من بيع أو هبة أو غيرها، للانتفاع به أو بثمرته في جهات من البرِّ العامة أو الخاصة، على مقتضى شروط الواقف، وفي حدود أحكام الشريعة"^(١).

ج: تعريف: إدارة الأوقاف:

سبق أن ذكرَ خلال تعريف "الإدارة العامة"، أنها تنصبّ على إدارة الجهد البشري في مؤسسات القطاع العام. كذلك ذكرَ خلال تعريف "الوقف" أنه "حبسٌ لمال"، وهذا المال؛ والذي يطلق عليه في الوقت المعاصر بلغة الاقتصاديين مصطلح "رأس المال"، قد يكون عيناً؛ كالأرض والمزرعة والسيارة والآلة، وقد يكون نقداً.

وقد يكون الشيء الموقوف جهد الإنسان^(٢) أو فعله؛ وذلك خلال فترة زمنية معينة؛ وقد يكون ذلك الجهد يدوياً؛ كأن يوقف الإنسان الحرفي (صاحب الحرفة، كصائغ السيّارات والبناء والدهان...) جهده خلال فترة زمنية محددة — سنة مثلاً، على مؤسسة وقفية. وقد يكون جهد الإنسان الموقوف عقلياً؛ كأن يوقف الإنسان الذي يعمل في قطاع

(١) د. فحرف، منذر، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر، دمشق، سورية، ط١، ١٤٢١ هـ / ٢٠٠٠ م ص ١٥٤.

(٢) د. الرفاعي، حسن محمد، وقف "العمل المؤقت" في الفقه الإسلامي، المحور الأول، الجزء الثاني، المؤتمر الثاني للأوقاف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦ م، من ص ١٩٧ حتى ص ٢٥٥.

المهن الحرة جهده خلال فترة زمنية محدّدة — كعمل المدرّس الذي يقدّم خدمة التعليم لمؤسسة تربويّة وقيّة — ساعتين في الأسبوع لمدة سنة مثلاً بدون مقابل.

لكنّ الشّيء الموقوف يحتاج إلى إدارة الجهة المشرفة عليه؛ فإن كان عقاراً؛ بناءً أو أرضاً، فلا

بدّ من إدارته بالشكل الأمثل لتعظيم منفعته، وإن كان مؤسسة تربويّة، فلا بدّ من إدارتها بالشكل الأمثل لاستمرار رسالتها.

وبناءً على ما تقدّم، فإنه يمكن تعريف "إدارة الأوقاف" بأنها: "تنظيم وإدارة القوى البشريّة المشرفة على الوقف والموارد المالية؛ لتحقيق مصلحة الوقف بالشكل الأمثل، وكذا مصلحة المنتفعين به أو بثمرته في جهات البرّ العامّة أو الخاصّة، على مقتضى شروط الواقف، وفي ظلّ أحكام الشرع".

ثانياً: تعريف المركزية واللامركزية:

عندما يذكر مصطلح "المركزية" أو اللامركزية، فإنه يتبع حكماً بمصطلح "الإدارية"، ولذلك يقال: المركزية الإدارية، واللامركزية الإدارية. ومن المعروف أنّ القانون الإداري الذي يطبق في المؤسسات العامّة للدولة يتحدث عن هذين المصطلحين، فيوضح النمط الإداري المعتمد في إنجاز المعاملات الإداريّة، إما من خلال المركزية الإداريّة، وإما من خلال اللامركزية الإداريّة.

والكلام الآتي يتضمّن تعريف المصطلحين السابقين:

أ — تعريف "المركزية الإداريّة":

عرّفت المركزية الإداريّة بأنها «تركيز الصلاحيات الإداريّة في مركز واحد، وبصورة خاصة في العاصمة، وتكون إما مرنة؛ وتسمى باللامركزية الإداريّة، وإما مطلقة»^(١).

(١) د. جرجس، جرجس، معجم المصطلحات الفقهيّة والقانونيّة، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، لبنان، ط١، ١٩٩٦، ص ٢٨٥.

ويُفهم من التعريف أن للمركزية الإدارية صورتين^(١):

- ١ — المركزية المرنة: وهي التي تتحلّى فيها السلطات المركزية المسؤولية عن بعض صلاحياتها لكبار الموظفين في العاصمة أو لممثلين لها في المناطق، كالحفاظ أو القائمقام.
- ٢ — المركزية المطلقة: هي التي تتجمّع فيها السلطات الإدارية في يد الحكومة ورئيس الدولة،

بشكل تكون فيه جميع القرارات لا تصدر إلاّ عنهما. وهذا النوع غالباً ما يؤدي إلى الأنظمة

الاستبدادية والعسكرية التي تسعى إلى السيطرة المطلقة على البلاد.

وفي ما له علاقة بدراسة هذه النقطة — المركزية الإدارية — بموضوع الدراسة — إدارة الأوقاف — فإنه يمكن القول — غالباً أن الدول العربية والإسلامية التي اعتمدت أو تأثرت بالفكر الاشتراكي كنظام سياسي لها اعتمدت الإدارة المركزية المطلقة كنظام إداري مطبق في جميع وزاراتها والمؤسسات العامة التابعة لها؛ بما فيها وزارة الأوقاف. والقسم الآخر من تلك الدول؛ والتي اعتمدت أو تأثرت بالفكر الديمقراطي كنظام سياسي لها اعتمدت الإدارة المركزية المرنة كنظام إداري مطبق في جميع وزاراتها، والمؤسسات العامة التابعة لها؛ بما فيها وزارة الأوقاف.

ب — تعريف اللامركزية الإدارية:

عرّفت اللامركزية الإدارية بأنها: توزيع الصلاحيات الإدارية بين السلطات المتمركزة في العاصمة والكيانات الأخرى؛ كالمunicipalities والمؤسسات العامة^(٢).

والأصل في الصلاحيات الإدارية أن تكون بيد المسؤول المختصّ الموجود في العاصمة؛ والذي يتمثل بالوزير المختصّ — في علم الإدارة العامة — لكن الوزير المختصّ يقوم بتوزيع بعض صلاحياته على المؤسسات المحسوبة على وزارته، والموجودة في الأقاليم أو المحافظات،

(١) المرجع نفسه، وكذلك الصفحة.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٦٨.

وهنا نكون بصدد ما اصطلح على تسميته بالتفويض الذي يؤدي إلى اللامركزية الإدارية. وإنّ للامركزية الإدارية صورتين^(١):

١- اللامركزية المطلقة أو الكاملة: والتي تعني تفويض السلطة الإدارية الكاملة في اتخاذ القرارات؛ أي إنّ كل إداري في المنظمة التي يرأسها يتمتع بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف، وإصدار ما يريد من القرارات، وهنا نكون بصدد الفوضى.

٢- اللامركزية النسبية: والتي تعني توزيع قسم من الصلاحيات الإدارية من قبل السلطة المركزية إلى السلطة المحلية؛ وهي التي تضمّنها التعريف.

وفي ما له علاقة بدراسة هذه النقطة - اللامركزية الإدارية - بموضوع الدراسة - إدارة الأوقاف - فإن الباحث لا يفضل اعتماد اللامركزية المطلقة في إدارة المؤسسات الوقفية في الوقت المعاصر، وذلك بسبب ضعف الوازع الديني لبعض أشخاص الجهاز الإداري العامل في تلك المؤسسات، وما نتج عنه من سوء إدارة؛ كان له أثره السلبي على الممتلكات الوقفية. وإن كان - الباحث - يؤيد اعتماد اللامركزية النسبية في غالب وظائف العملية الإدارية في إدارة الأوقاف، كما سيظهر لاحقاً.

(١) د. شريف، علي، الإدارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، لا ط، لا ت، ص ٣٦٣ بتصرف.

القسم الثاني إدارة الأوقاف تاريخاً

إنَّ الغاية التي يسعى البحث هنا من دراسة إدارة الأوقاف في التاريخ الإسلامي تتمثل بمعرفة النمط الإداري الذي تمَّ استخدامه خلال إدارة تلك الأوقاف، هل هو النمط الإداري المركزي أو اللامركزي؟.

أولاً: نظام إدارة الأوقاف في عصر النبوة:

إنَّ التأظر في الأحاديث النبوية التي تتحدث عن الوقف يدرك إنَّ إدارة الشيء الموقوف تظل بيد الواقف نفسه، وهذا يعني أننا بصدد النظام الإداري اللامركزي في تلك الحقبة. والذي يؤكد ذلك ما حصل مع سيدنا عمر رضي الله عنه عندما أصاب أرضاً من أرض خيبر، فقال لرسول الله صلى الله عليه وسلم: "أصبّت أرضاً بخير لم أصبْ مالا قطّ أنفسُ عندي منه، فما تأمرني؟". فقال: إن شئت حبست أصلها وتصدّقت بها، فتصدّق بها عمر على أن لا يباع ولا يوهب ولا يُورث، وتصدّق بها في الفقراء وفي القربى وفي الرقاب وفي سبيل الله والضيّيف، لا جناحَ على من وليها أن يأكل منها بالمعروف، ويطعم غير متمول" ^(١).

والشاهد من الحديث والذي يدلّ على لامركزية الإدارة قوله صلى الله عليه وسلم لسيدنا عمر رضي الله عنه: «إن شئت حبست أصلها، وتصدّقت بها»، فعندها منحه حقّ التصدّق بريع تلك الأرض، دلّ ذلك على منحه إدارته لها، وكان ذلك — وفق التعبير المعاصر — بمثالة اللامركزية الإدارية، وعندئذ أدارها سيدنا عمر رضي الله عنه من خلال استثمارها، ثم التصدّق بعائدها على من ذكر، ثم أعلن أن من أدارها بعده فلا جناح عليه أن يأكل منها بالمعروف. وهذا يعني أن الواقف يدير ما وقّف، وقد يعيّن المدير للشيء الموقوف بعد وفاته، وينبغي أن يؤخذ بشرطه آنئذٍ، وقد اشتهرت القاعدة الفقهية الوقفية في ذلك، والتي تنصّ على الآتي: «شرط الواقف كنصّ الشرع». ولقد علّق الدكتور مصطفى الزرقاء على تلك القاعدة فقال: «وهذا

(١) البخاري، محمد بن اسماعيل، صحيح البخاري، مجلد ٢، ج ٤، كتاب الشروط، باب الشروط في الوقف، دار القلم، بيروت، لبنان، ط ١، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م، ص ٣٨٤، ٣٨٥.

التشبيه بنصّ الشارع إنّما هو من ناحيتين:

أنه يتبع في شرط الواقف وتفسيره القواعد الأصولية التي يجب تحكيمها في تفسير نصّ الشارع.

أنه يجب احترامه وتنفيذه كوجوب العمل بنصّ الشارع، لأنه صادر عن إدارة محترمة، نظير الوصية^(١).

ولا شك أن هذه القاعدة مستنبطة من هذا الحديث وأمثاله، والتي تؤكد على اللامركزية الإدارية.

ومما ينبغي ذكره في هذا المجال أنّ الواقع العام للواقفين في عصر النبوة كان يغلب عليه عنصر الصلاح، وكان الواقفون من أهل الأمانة والتقوى، وهذا الأمر ليس بغريب عنهم، لأنّهم تربّوا تحت عيني المربيّ الأول سيدنا محمد ﷺ، ولذلك دفعهم إيمانهم إلى وقف بعض ما بأيديهم احتساباً للأجر عند الله ﷻ، وتخفيفاً من معاناة مجتمعهم، ولذلك أذن النبي ﷺ للواقف منهم أن يكون ناظراً (مديراً) على وقفه. وفي ما له علاقة بكثرة الواقفين يقول سيدنا جابر بن عبد الله رضي الله عنهما: «لم يكن أحد من أصحاب النبي ﷺ ذو مقدرة إلا وقف»^(٢).

ثانياً: نظام إدارة الأوقاف بعد عصر النبوة وحتى عصر الدولة العثمانية ضمناً:

تناول أحد الباحثين المعاصرين^(٣) تاريخ الوقف وإدارته بعد عصر النبوة، حيث ذكر أهم محطاته في مصر، والباحث إذ يذكرها فإنّه يريد الإضاءة على التحوّل الذي حصل في

(١) الزرقاء، مصطفى أحمد، المدخل الفقهي العام، ج٢، دار الفكر، دمشق، سورية، ط١٠، ١٣٨٧ هـ / ١٩٦٨ م، ص ١٠٨٥ - ١٠٨٦.

(٢) ابن قدامة المقدسي، عبد الله بن أحمد، المغني مع الشرح الكبير، ج ٢٦، دار الفكر، بيروت، لبنان، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٤ م، ص ٢٠٦، ٢٠٧.

(٣) د. السيد، عبد الملك، دائرة الأوقاف في الإسلام، بحث منشور في: إدارة واستثمار ممتلكات الأوقاف، البنك الإسلامي للتنمية (المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب)، ط١، ١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م، ص ٢١٥، ٢١٦، ٢١٧.

إدارة الأوقاف من اللامركزية المطلقة التي كانت سائدة في عهد النبي ﷺ إلى المركزية النسبية في العصور التي تلت ذلك العصر.

ولقد سار الخلف على طريق السلف، فكثر الأوقاف في الحجاز، وفي بقية ديار الإسلام المفتوحة، خاصة في العراق ومصر والشام، فلما كثرت هذه الأوقاف احتاجت لمن ينظم شؤونها.

ولقد تدخل القضاء لتنظيم إدارة الأوقاف، وكان أول من فكر بذلك القاضي «توبة بن نخير»، قاضي الخليفة الأموي هشام بن عبد الملك على مصر، فأوجد لها تنظيمًا، وأنشأ لها ديواناً مستقلاً عن بقية الدواوين، ووضعها تحت إشرافه. ويعد هذا الديوان أول تنظيم للأوقاف ليس في مصر فحسب، بل في كافة الجهات الإسلامية. ومنذ ذلك الوقت أصبحت الأوقاف تابعة للقضاء، وصار من المتعارف عليه أن يتولى القضاء النظر على الأوقاف؛ بحفظ أصولها وقبض ريعها وصرفه في أوجه صرفه. وبهذه الخطوة انتقلت إدارة الأوقاف من اللامركزية الإدارية المطلقة؛ (حيث إنه حتى ذلك التاريخ لم يتدخل القضاء بصفته مؤسسة تابعة للدولة في إدارة الأوقاف)، إلى المركزية الإدارية النسبية. وكان بعض القضاة يتفقد الممتلكات الوقفية، ويرعى شؤونها بنفسه، فمثلاً نجد أبا طاهر الحزمي قاضي مصر في سنة ١٧٣ هـ يتفقد الأوقاف ثلاثة أيام في الشهر، فيذهب مع العاملين معه ومعهم العاملون عليها، فيأمر بترميمها وإصلاحها إذا وجدها بحاجة لذلك، أما إذا وجد تقصيراً من المتولين أو من غيرهم عاقبهم على ذلك.

وازداد تدخل القضاء في إدارة الممتلكات الوقفية في عهد الدولة الفاطمية، وذلك في زمن الخليفة المعزّ، فقد وضعت الأوقاف تحت سلطة قاضي القضاء، وأنشئت مؤسسة خاصة سميت باسم «بيت مال الأوقاف» لاستلام الموارد العامة التي تغلها أوراق هذا الديوان بعد انتهاء رمضان من كل سنة، لأن أموال الأوقاف وإدارتها لم تكن جزءاً من الإدارة العامة. وبذلك وضعت تحت إشراف القضاء لكي يتحقق من أن معاملاتها تتم وفق الشريعة وإرادة الواقفين.

وخلال عهد المماليك في مصر قسمت الأوقاف إلى ثلاثة أقسام:

— الأحياس: وتمثّل بالأراضي التي وضعت تحت إشراف إدارة دويدار السلطان (دار الدعوة)، ويشرف عليها ناظر، ولها ديوان خاص.

— الأوقاف الحكيمية: وتمثّل بالأراضي الموجودة داخل المدن، وجعلت مواردها لمكة المكرمة والمدينة المنورة. ووضعت تحت إشراف قاضي القضاة، وهو الذي يعين بدوره ناظراً عليها، أو عدّة ناظر، وكل واحد منهم كان يرأس ديواناً للموظفين العاملين فيه.

— الأوقاف الأهلية؛ ولكل واحد منها ناظره أو متوليه الخاص.

وفي عهد الدولة العثمانية صارت للأوقاف تشكيلات إدارية تشرف عليها، وصدرت قوانين متعددة لتنظيم شؤونها، وبيان أنواعها، ولا زال الكثير من هذه القوانين معمولاً بها إلى يومنا هذا^(١).

ومن خلال استقراء بعض المحطات التاريخية للأوقاف، يتبين للباحث بأن إدارة الأوقاف أصبحت تحت إشراف القضاء؛ حيث يقوم بمراقبة أعمال الناظر، ويحاسبهم في حال التقصير، وربما يعزّظهم ويعين غيرهم، ويسعى إلى كل ما يؤمن مصلحة الأوقاف، وهذا كله — باختصار — يعني تدخل الدولة بإدارة الأوقاف من خلال جهاز القضاء التابع لها، ويعتبر نقطة تحوّل من اللامركزية الإدارية المطلقة، التي كانت سائدة في عصر النبوة وما تبعه من خلافة راشدة، إلى المركزية الإدارية النسبية التي يتمثّل جلّ عملها بوظيفة الرقابة من القاضي أو قاضي القضاء على أعمال الناظر في العصور المتعاقبة؛ بما يحقق استمرار رسالة الوقف ومصلحة الموقوف عليهم.

والباحث يريد أن يختم هذه الفقرة بأن جميع الوقفيات التي كانت موجودة في العصور الإسلامية المتعاقبة؛ والتي كانت تدار من قبل الناظر أو المتولّين، أصبحت في أيامنا تحت إشراف إدارات الأوقاف في البلاد الإسلامية ووزارتها لعدّة أسباب؛ لعل أهمها استحالة معرفة شرط الواقف أو مراعاة ذلك في إدارة الوقف، بسبب تباعد الزمان، وضياح

(١) د. الكبيسي، محمد عبيد، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ج ١، بغداد، العراق، لا ط، لا ت، ص ٣٩.

الحجج الوقفية التي ترشدنا إلى ذلك، الأمر الذي استدعى وجود تلك الإدارات كي تشرف وتدير الممتلكات الوقفية، وهذه مسألة لا يمكن إنكارها. ولقد تناول أحد الباحثين المعاصرين التنوع في شكل الإدارة في تلك الفترة فقال: «فمن حيث إدارة الوقف، وجدت أوقاف تدار من قبل الواقف نفسه، أو واحد من ذريته من بعده يحدد وصفه الواقف. ووجدت أيضاً أوقاف تدار من قبل المشرف على الجهة المستفيدة، كأن يذكر الواقف في حجة وقفه أن يدار من قبل إمام المسجد الذي تنفق عليه خيرات الوقف؛ وهذا كله يندرج ضمن الإدارة اللامركزية الفردية المطلقة التي لا تشارك الدولة فيه إلا من حيث رقابة القضاء. ومع مرور الزمن وجدت الأوقاف التي فقدت وثائق إنشائها، فلم يعرف شكل للإدارة مما اختاره الوقف لها. فتولّى القضاء عندئذ تعيين إدارة الوقف.

وفي العصور المتأخرة وجدت أيضاً الإدارة الحكومية للأوقاف، وبخاصة بعد صدور قانون إنشاء وزارة للأوقاف في الدولة العثمانية في منتصف القرن التاسع عشر تقريباً^(١).

(١) د. قحف، منذر، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، نميته، مرجع سابق، ص ٣١، ٣٢.

القسم الثالث

إدارة الأوقاف في التطبيق المعاصر

لا يستطيع الباحث أن يورد أفكاراً لمعالجة مشكلة دون قراءة ما يجري في أرض الواقع وإلا كانت أفكاره غير قابلة للتطبيق.

وإدارة الأوقاف في أيامنا تتم من خلال الجهة الحكومية المشرفة على الممتلكات الوقفية، والتي تعرف بوزارة الأوقاف أو ما في حكمها بالنسبة لبعض الدول، وهذا أمر لا يمكن تجاوزه، خصوصاً تلك الممتلكات التي مرت عليها مئات السنين، وأصبح من الصعوبة بمكان مراعاة شرط الواقف في إدارتها، وهو ما يعرف بالتأخر.

ولقد تناول أحد الباحثين المعاصرين^(١) الحكم الشرعي لقيام الإدارة الرسمية، أو ما يعرف بوزارة الأوقاف بوظيفة الناظر، فنصَّ على أن كلمة الناظر استعملت في الفقه بمعنى الحافظ للشيء والمتصرف فيه بالمصلحة، وخاصة في الوقف حيث يعتبر الناظر أحد الثلاثة الذين تدور عليهم مسؤولية حفظ الوقف. وهم: الواقف، والقاضي، والناظر، وهذا الأخير هو المباشر للتصرف، ويجب أن يكون معيناً من أحد الاثنين السابقين، أي أن يكون من طرف الواقف أو القاضي.

ولقد أجرى — الباحث السابق — ربطاً بين علاقة القاضي — قديماً بالوقف، وعلاقة وزارة الأوقاف بالوقف حالياً، وذلك بعد أن اعتمد على نصوص فقهية تحيز للقاضي المعين من قبل السلطات ولاية الوقف، فذكر أن تولي الوقف في هذا الزمان من طرف وزارات الأوقاف أمر سائع، حيث إن ولاية القاضي في الأصل مستفادة من توليته من طرف السلطات. وتوصل بعد ذلك إلى مشروعية إدارة الأوقاف من قبل الوزارة الحكومية، فاعتبر أن لوزارة الأوقاف وغيرها من المؤسسات التي تدير الوقف صلاحية ناشئة عن صلاحية الحاكم، وهو السلطان الذي له الصلاحية في حالة ما إذا لم يعين الواقف ناظراً، أو كان الناظر مفسداً، أو كان الوقف على غير معينين. فهذا النوع من الأوقاف للدولة النظر

(١) د. ابن بية، عبد الله بن الشيخ المحفوظ، إعمال المصلحة في الوقف، مؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط ١، ١٤٢٦هـ/٢٠٠٥م، ص ٥١، ٥٢، ٥٣، ٥٤.

فيه، وتعيين من تراه لذلك من وزارة أو إدارة أو أمانة على الطريقة التي تراها. ويورد الباحث في ما يلي آلية إدارة الأوقاف في كلٍّ من المملكة العربية السعودية والجمهورية اللبنانية لمعرفة النمط الإداري المعتمد في إدارتهما. هل هو النمط الإداري المركزي، أم النمط الإداري اللامركزي؟ ثم يذكر بعض ما ذكر من نقد لهما.

أولاً: إدارة الأوقاف في المملكة العربية السعودية:

مرَّ تنظيم إدارة الأوقاف في المملكة العربية السعودية بعدة مراحل، كان آخرها صدور نظام "مجلس الأوقاف الأعلى" عام ١٣٨٦ هـ، وإصدار لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية (الحصر والتمحيص والتسجيل) عام ١٣٩٣ هـ، وإنشاء وكالة متفرعة عن وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد "عرفت باسم "وكالة الوزارة لشؤون الأوقاف" عام ١٤١٤ هـ.

والكلام الآتي يتناول تلك النظم مع بيان وجه المركزية أو اللامركزية فيها.

أ: إدارة الأوقاف السعودية من خلال نظام "مجلس الأوقاف الأعلى":

صدر هذا النظام بتاريخ ١٦ رجب ١٣٨٦ هـ، ويتكون من ١٤ مادة. وينقل الباحث منها ما له صلة بالدراسة، وتمثّل بالآتي:

المادة ١: إنَّ الأوقاف الخيرية تتولى أمرها وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، وأن نظارة الأوقاف يتولاها الوزير.

وفي ذلك إشارة إلى المركزية الإدارية.

المادة ٢: ينشأ مجلس أعلى للأوقاف برئاسة الوزير، وينوب عنه وكيل الوزارة لشؤون الأوقاف.

وفي ذلك تفويض الوزير لبعض سلطاته المرتبطة بالوقف إلى وكيل وزارة شؤون الأوقاف.

المادة ٣: يقوم المجلس بالإشراف على جميع الأوقاف الخيرية بالمملكة، وما يعين على إدارتها في كل الأحوال.

وفي ذلك إشارة إلى ضرورة مراجعة العاملين في إدارات الأوقاف الفرعية الموجودة في مناطق المملكة إلى مجلس الأوقاف الأعلى الموجود في العاصمة في المسائل الإدارية الرئيسية، وهو نوع من المركزية الإدارية.

المادة ٥: تنشأ بقرار من مجلس الأوقاف الأعلى مجالس أوقاف فرعية، تكون رئاستها لمنسوب عن الوزير وعضوية آخرين.

وفي ذلك إشارة أيضاً إلى المركزية، فالمندوب الذي يرأس مجلس الأوقاف الفرعي يعمل تحت سلطة الوزير، إلا إذا كانت هناك سلطات واسعة فوضها الوزير إلى المندوب، فنكون هنا بصدد اللامركزية الإدارية النسبية.

وفي قراءة تحليلية لأحد الباحثين المعاصرين لذلك النظام، يلمس الباحث أنه ينتقد المركزية الإدارية، لكونه يحصر إدارة شؤون الأوقاف والتصرف بمقدراتها في يد المجلس الأعلى للأوقاف الذي يرأسه الوزير، وهذه التركيبة تؤكد المركزية الإدارية الشديدة من جهة الإدارة الحكومية لشؤون الأوقاف، وتجعل التطوير مرهوناً بمدى نشاط هذه العناصر، ومدى قدرتها على تجاوز العقبات والسلبيات، التي تنجم عن الإدارة الحكومية للمنشآت والمؤسسات التي هي في أصلها أهلية المنشأ، وكان الأجدر أن تدار عن طريق مؤسسات مستقلة، يكون للدولة دور الإشراف والمراقبة عليها، كما كان الحال في جميع القرون التي كان يدار فيها الوقف الإسلامي قبل القرن التاسع عشر والعشرين الميلاديين. ويكاد الباحثون المعاصرون في شؤون الأوقاف يجمعون على أن المركزية الإدارية الشديدة — والذي يعبر عنه بتدخل الدولة في الشؤون الوقفية — يعتبر من أهم أسباب انكماش نمو الأوقاف في القرنين الأخيرين^(١).

ب — إدارة الأوقاف السعودية من خلال "لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية":

صدرت لائحة تنظيم الأوقاف الخيرية "الحصر والتمحيص والتسجيل" عام ١٣٩٣ هـ، وجاء

(١) العكس، محمد أحمد، تجربة الأوقاف في المملكة العربية السعودية، مجلة أوقاف الصادرة عن الأمانة العامة للأوقاف — الكويت، العدد ٤، ربيع الأول ١٤٢٤ هـ / أيار ٢٠٠٣ م، ص ١١٢.

إصدارها ليسدّ بعض النقص في نظام مجلس الأوقاف الأعلى.

ومن النقاط ذات العلاقة بموضوع الدراسة ما يلي:

- ١ - يتولى مدير الأوقاف في كل منطقة الإشراف على تلك الأوقاف الخيرية في منطقته.
- ٢ - تبقى الأوقاف الخيرية الخاصة - الذرية - تحت أيدي نظارها.
- ٣ - يكون لإدارة الأوقاف في كل منطقة حق الإشراف على الأوقاف الخيرية الخاصة لحفظ الوقف.

٤ - يتم بيع واستبدال الأوقاف ضعيفة الغلة على أن يرفع ذلك لمجالس الأوقاف الخاصة. ولقد تحدّثت تلك النقاط عن إدارة الأوقاف الخيرية الموجودة في كافة مناطق المملكة والتي تأخذ الطابع التنفيذي بتفويض من الإدارة المركزية، حيث جعلتها اللاتحة خمس مناطق وقفية، وهي كالتالي: الغربية والوسطى والشرقية والجنوبية والشمالية. وقد كان لها دور فعّال في تسجيل الأوقاف وحصرها، وما يزال العمل جارياً وفق هذه اللاتحة، وقد تمّ حصر معظم أعيان الأوقاف المنتشرة في المملكة على اختلاف أنواعها، وتمّ إعداد واستخراج الصكوك الشرعية التي تثبت ملكيتها للأوقاف من المحاكم الشرعية في مناطق الملكية^(١).

ج: إدارة الأوقاف السعودية من خلال "وكالة الوزارة لشؤون الأوقاف":

بدأت هذه المرحلة بإنشاء وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، وإنشاء وكالة متفرّعة عنها تعنى بشؤون الأوقاف، وتسمى "وكالة الوزارة لشؤون الأوقاف" بموجب الأمر الملكي أ/٣، والمؤرخ في ١٤٢٤/١/٢٠ هـ. وحرصاً من الوزارة المختصة على العمل المختص، أوكلت مهمة الإشراف على الأوقاف إلى تلك الوكالة، وحدّدت لها مهمّاتها واختصاصاتها، ومنحتها الصلاحيات الإدارية التي تكفل لها إمكانية الإشراف والمتابعة لشؤون الوقف.

(١) المرجع السابق، ص ١١٦.

ولقد أنشئ لتلك الوكالة هيكل إداري مؤلف من ست إدارات، هي:

- ١- الإدارة العامة لأُملاك الأوقاف.
 - ٢- الإدارة العامة للاستثمار.
 - ٣- الإدارة العامة للشؤون الخيرية.
 - ٤- الإدارة العامة للمكتبات.
 - ٥- إدارة الشؤون المالية والإدارية لغالل الأوقاف.
 - ٦- الإدارة العامة للشؤون الفنية.
- وحدد لكل إدارة مهاماً واختصاصات، وفرّع عنها شعباً، كما أنشئت فيها الأمانة العامة لمجلس الأوقاف الأعلى، والأمانة العامة لشؤون الأربطة^(١).
- ويتضح للباحث من خلال بيان إدارة الأوقاف في المملكة العربية السعودية أن النظام الإداري المعتمد في ذلك يتمثل بالإدارة المركزية، فجميع المهام الإدارية مرتبطة ارتباطاً هرمياً متدرجاً حتى تصل إلى الوزير الذي يرأس وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد، ولا شك أن ذلك يترك آثاراً غير مرضية في ما له علاقة بتطوير الأوقاف واستثمار ممتلكاتها.

ثانياً: إدارة الأوقاف في الجمهورية اللبنانية:

لا يوجد في لبنان وزارة للأوقاف تشرف على الممتلكات الوقفية الإسلامية، وذلك بسبب التركيبة اللبنانية الطائفية، وكانت إدارات الأوقاف منذ عهد الاستقلال عام ١٩٤٣م مؤسسة عامة تابعة لجهاز الدولة، واستمر الأمر على ذلك حتى عام ١٩٥٥م،

(١) للتوسع في هذه النقاط أنظر:

— وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في المملكة العربية السعودية، الأوقاف في المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٤١٩هـ، من ص ٩٩ حتى ١٠٩.

— د. الضحيان، عبد الرحمن، إدارة الأوقاف الإسلامية والتجربة السعودية، مؤتمر الأوقاف الأول، ص ٥، تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارده، جامعة أم القرى، ١٤٢٢هـ، ص ١١٦-١١٩.

حيث صدر المرسوم الاشتراعي رقم ١٨، والذي نصَّ على استقلالية تنظيم الشؤون الدينية والوقفية للطائفة الإسلامية السنية، وذلك في المادة الأولى منه:

المسلمون السنيون مستقلون استقلالاً تاماً في شؤونهم الدينية وأوقافهم الخيرية، يتولّون تشريع أنظمتها وإدارتها بأنفسهم طبقاً لأحكام الشريعة الغراء والقوانين والأنظمة المستمدة منها، بواسطة ممثلين منهم من ذوي الكفاءة وأهل الرأي.

لقد أعطى المرسوم الاشتراعي رقم ١٨ للمسلمين السنة الاستقلالية التامة لهم في المجال التشريعي والإداري للأوقاف، والبحث يتناول الجانب الإداري دون التشريعي، والذي ينفذ بواسطة الهيئات الآتية:^(١).

مفاتي الجمهورية اللبنانية.

المجلس الشرعي الإسلامي الأعلى

المفتون المحليون في المحافظات

المجالس الإدارية الموجودة في العاصمة والمحافظات

المدير العام للأوقاف الموجود في العاصمة ورؤساء الدوائر الوقفية الموجودون في المحافظات.

ويمكن القول إنّ الصّلاحيات المعطاة لوزير الأوقاف في الدّول العربية والإسلامية معطاة في لبنان إلى مفاتي الجمهورية اللبنانية، بسبب عدم وجود ذلك المنصب في لبنان، وأنّ المركزية الإدارية هي النظام الإداري المعتمد في إدارة الأوقاف في لبنان.

أما صلاحيات تلك الأجهزة فهي على النحو الآتي:

- فمفاتي الجمهورية هو الرئيس الديني للمسلمين، وهو الرئيس المباشر لجميع علماء الدين، والمرجع الأعلى للأوقاف الإسلامية، ويدرس مع المفتين المحليين شؤون الأوقاف، ويعين الموظفين الإداريين.
- أما المجلس الشرعي الإسلامي الأعلى، فإنه يؤازر مفاتي الجمهورية في بعض المهام

(١) أنظر في ذلك: د. قبان، مروان، تجربة الأوقاف الإسلامية في الجمهورية اللبنانية، وهو بحث منشور في: نظام

الوقف في التطبيق المعاصر، البنك الإسلامي للتنمية، ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م، ص ٧٧، ٧٦، ٧٥.

المنوطة به، ويملك بنوع خاص سلطة تنظيم الشؤون الوقفية والرقابة عليها، والتصديق على موازنتها وتحديد طرق استثمار العقارات الوقفية وإقرار استبدالها، وفي ذلك كله تظهر صور المركزية الإدارية.

- والمدير العام للأوقاف تشمل صلاحياته إدارة أوقاف العاصمة، والإشراف على إدارة الأوقاف في كل المناطق، وهو مسؤول عن أعماله أمام مفتي الجمهورية والمجلس الشرعي، وهو الرئيس المباشر لموظفي الدوائر الوقفية.
- أما مفتو المحافظات والأقضية، فإن من مهامهم رئاسة المجالس الإدارية في المناطق، والإشراف على أعمال اللجان الوقفية المحلية، وتقديم تقرير إلى مفتي الجمهورية كل ثلاثة أشهر. ولذلك فإن القرارات التي تأخذها تلك المجالس لا تصبح نافذة إلا بعد التصديق عليها من قبل المجلس الإسلامي الشرعي الأعلى الذي يرأسه مفتي الجمهورية، وذلك بعد عرضها على المدير العام للأوقاف الموجود في العاصمة. وهنا تظهر المركزية الإدارية بشكل واضح.

ولقد انتقد أحد الباحثين المعاصرين^(١) المركزية الإدارية المعتمدة في إدارة الأوقاف في لبنان، فطالب بضرورة العمل على تعديل القوانين الوقفية، ولا سيما الإدارية منها، للحد من المركزية التي تشل عمل إدارات الأوقاف في المحافظات، ذلك لأن صلاحيات المجلس الشرعي الإسلامي الأعلى والصلاحيات العائدة للمديرية العامة في بيروت، تجعل كل شاردة وواردة تدخل ضمن تلك الصلاحيات.

والجدير ذكره في هذا المجال أنه يوجد في لبنان العديد من العقارات الوقفية التي اهتم بها السلاطين والوزراء والأغنياء العثمانيون. وكان لدولة الخلافة العثمانية اهتمام بتلك الأوقاف، فأصدرت العديد من الأنظمة والقوانين لتنظيمها وتصنيفها وبيان علاقتها بالسلطة الحاكمة.

(١) نجما، خلدون، دائرة الأوقاف الإسلامية في طرابلس، وهو بحث نشر ضمن مؤتمر الأوقاف الإسلامية في لبنان بين الواقع والمبغى، جامعة طرابلس، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، لبنان، ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م، ص ٢٣٧.

وفي ظل تلك الأنظمة والقوانين، والتي ما زال بعضها يطبق في لبنان، صُنّفت الأوقاف الخيرية كما يلي:

١- الأوقاف المضبوطة: وهي الأوقاف التي وقفت من قبل السلاطين على أن تكون بعهدة إدارة الدولة أو الأوقاف التي ضبطت أملاكها من قبل نظارة (وزارة) الأوقاف لانقراض المشروطة لهم الولاية عليها، أو التي اتّضح من مصلحة الوقف الخيري ضبطها.

٢- الأوقاف الملحقة: وهي الأوقاف التي تدار بواسطة المتولّي الذي شرط له الواقف إدارتها، إما بإشراف نظارة الأوقاف ومحاسبتها، أو تدار مباشرة بواسطة نظارة الأوقاف ريثما يتم تعيين متولّ لها.

٣- الأوقاف المستثناة: وهي الأوقاف التي استثنت من الضبط والإلحاق وفق شروط الواقف الذي أناط الولاية بأشخاص معينين. ولا تتدخل نظارة (وزارة) الأوقاف في هذا النوع من الأوقاف، والأمر نفسه بالنسبة للمديرية العامة للأوقاف الموجودة حالياً في لبنان، وإنّما تخضع لرقابة القضاء الشرعي ومحاسبته.

ومما ينبغي لفت النظر إليه أنّ التّوَع الثالث من الأوقاف يشهد انتشاراً في أرض الواقع، وذلك بسبب الفساد الإداري المنتشر في دوائر الأوقاف التابعة لدار الفتوى، الأمر الذي دفع أهل الخير الراغبين بوقف ممتلكاتهم إلى الاتصال بالقيمين على تلك الأوقاف، ووقف ما يرغبون بوقفه، وهو ما يعرف بأرض الواقع بـ "الوقف الخيري المستقل" الذي يعمل بشكل مستقل ودون تدخل من المديرية العامة للأوقاف في العاصمة أو من الدوائر الوقفية الموجودة في المحافظات. وهذا النوع من الوقف هو الذي كان سائداً في التاريخ الإسلامي، مع تطوّر في التنظيم الإداري في التطبيق المعاصر، وينبغي إعادة العمل به، أو السماح به في البلاد الإسلامية التي لا تسمح به، وهو الذي يتلاءم مع الهدف الخامس من أهداف المؤتمر، والذي نصّ على: درء مساوئ مركزية اتخاذ القرار بشأن التصرف في أعيان الأوقاف واستغلالها.

القسم الرابع: النظام الإداري المقترح لإدارة الأوقاف:

إنَّ الغاية من هذه الدراسة اقتراح نظام إداري يكون من مصلحة الممتلكات الوقفية، وهو الذي يقوم على تحقيق تنميتها من خلال استثمارها بأدنى وقت وأدنى جهد وأدنى تكلفة، على أن يؤدي ذلك إلى تحقيق أقصى عائد مالي ممكن، الأمر الذي يساهم في استمرار رسالتها في خدمة مجتمعاتها.

ولقد ذكر الباحث في مقدِّمة هذه الدراسة السلبيات الناتجة عن اعتماد النظام الإداري المركزي، كذلك ذكر السلبيات الناتجة عن اعتماد النظام الإداري اللامركزي. وفي حال اعتماد أيٍّ منهما في إدارة الأوقاف حالياً، فلا شك أن تلك السلبيات ستكون موجودة، خصوصاً في النظام الإداري المركزي، وهذا الأمر يصدِّقه الواقع. والمطلوب من هذه الدراسة تفادي تلك السلبيات في النظام الإداري المقترح لإدارة الأوقاف.

ولقد كانت إدارة الأوقاف خلال التاريخ الإسلامي — كما تقدم — تدار من قبل الواقف نفسه أو من يعينه الواقف أو من يشترط له، ويجب احترام شرطه ما كان ذلك ممكناً. وخلال تلك الفترة الطويلة لم تتدخل الدولة في إدارة الأوقاف إلا من خلال القاضي الذي كان يراقب تصرفات نظار الأوقاف من الناحية الشرعية، إلى أن ظهرت أسباب معيَّنة ألجأت الدولة إلى التَّدخل في إدارة الأوقاف، خصوصاً تلك التي ضاعت حججها، ولم يعد بالتالي معرفة شرط الواقف في إدارتها.

وعلى كلِّ حال فنحن نعيش واقعاً يحتاج إلى مراجعة، وهو أن الدولة في أيامنا تشرف على إدارة الأوقاف، والنظام الإداري المعتمد في هذه الحالة في غالب بلاد المسلمين — حسب علم الباحث — هو النظام المركزي، الذي ترك سلبيات على الممتلكات الوقفية، الأمر الذي دفع قادة الرأي والفكر إلى الدعوة لإنقاذ تلك الممتلكات، وبيان الأسباب التي أوصلتها إلى ذلك، والتي منها النظام الإداري المعتمد.

وبسبب السِّلبات الموجودة في النظامين الإداريين المركزي واللامركزي، سعى كتاب الإدارة العامَّة إلى اختيار نظام يحقق التوازن بينهما^(١)، بهدف زيادة الإيجابيات

(١) د. شريف، علي، الإدارة العامة المعاصرة، مرجع سابق، ص ٣٦٨.

وتخفيف السليبيات، مع الإشارة إلى أن الدعوة إلى اللامركزية الإدارية أصبحت سمة هذا العصر، إذ لا يعقل حصر القرار الإداري في إنجاز العمليات الإدارية في العاصمة. وهذا الأمر يؤيده الباحث بنسبة كبيرة.

ولبيان النظام الإداري المقترح لإدارة الأوقاف، لا بد من بيان أنواع الأوقاف القائمة، وما يلائم كل نوع من نظام إداري.

أولاً: النظام المقترح لإدارة الأوقاف العامة:

المراد بالأوقاف العامة تلك التي تعمل تحت سلطة الدولة وإشرافها، وهي السائدة في غالب بلاد المسلمين، والتي تعتمد — حالياً — النظام الإداري المركزي بشكل شبه مطلق. وتسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نظام متوازن يعتمد المركزية واللامركزية بشكل نسبي، من خلال الجمع بينهما، ولكي يتحقق ذلك فإنه لا بدّ من تحليل الوظيفة الإدارية لمؤسسة الوقف، والتي تتمثل بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، لبيان ما يعتبر من تلك العناصر الأربعة مركزياً أو لا مركزياً، على أن يكون قائداً في ذلك مصلحة الوقف دون سواها. مع الإشارة إلى أنه يجب على وزارة الأوقاف مراعاة شروط الواقف في إدارة الوقف حيثما كان ذلك ممكناً. وهناك أمر يجب مراعاته خلال تطبيق النظام المقترح لإدارة الأوقاف، يتمثل بأنه كلما كان النظام الإداري مركزياً كلما كان ذلك في غير مصلحة الوقف، وكلما كان النظام الإداري لا مركزياً نسبياً أو مطلقاً، كلما كان ذلك في مصلحة الوقف.

ونعود إلى بيان عناصر العملية الإدارية لتحليلها، وبيان ما يقترح بشأنها إن لجهة المركزية أو لجهة اللامركزية، مع الإشارة إلى أن الانطلاق من المركزية إلى اللامركزية يتم من خلال التفويض، أي منح السلطة في اتخاذ القرار من المستويات الإدارية الأعلى التي تكون موجودة في العاصمة إلى المستويات الإدارية الدنيا التي تكون موجودة في الأقاليم.

١ — التخطيط: يعني التخطيط التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، ولقد وضعت له عدّة تعريفات، منها التعريف الآتي: "تحديد الأهداف المستقبلية، وتعيين وسائل تحقيقها في

مدة زمنية محدّدة"^(١).

وعليه فإنّ مفهوم التخطيط يتضمّن ثلاثة عناصر رئيسة وهي:

تحديد الأهداف

تعيين الوسائل

تحديد مدّة التنفيذ

ويقترح الباحث أن يكون التخطيط لا مركزياً في إدارة الأوقاف، وهذا يعني أن تقوم الإدارة الوقفية الموجودة في إقليم معين أو محافظة معينة باعتماد خطة تخدم الممتلكات الوقفية الموجودة في تلك المنطقة، وربما تم اعتماد خطة يدار الوقف من خلالها في إقليم (أ)، وتخدم مصلحته، لكن ليس بالضرورة أن توضع تلك الخطة نفسها في إقليم (ب)، الأمر الذي يؤكد مدى الحاجة لاعتماد اللامركزية الإدارية في عملية التخطيط.

٢ — التنظيم: ويقصد به "الشكل الذي تفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم"^(٢).

ويعبر عنه بالهرم التنظيمي أو الهيكلية الإدارية التي تدار المؤسسة الإدارية من خلالها. وفي ما له علاقة بمؤسسة الوقف، فإنّ الباحث يقترح أن يكون التنظيم لا مركزياً، وهذا يعني أن توجد هيكلية إدارية في كل إقليم تكون لها دور في إدارة أوقاف ذلك الإقليم.

ويتمثّل التنظيم الإداري عادة بمدير الدائرة في الإقليم، والذي يعمل تحت إشراف مجلس الإدارة المكوّن من عدّة أعضاء في تخصصات مختلفة، على أن يرأس ذلك المجلس مفتي الإقليم كما هو الحال في التجربة اللبنانية، أو شخص آخر ينتخب من أعضاء المجلس.

٣ — التنسيق: تحتاج إدارة الأوقاف إلى التنسيق بين جهود الأفراد للوصول إلى تحقيق

الهدف المشترك الموضوع، وذلك حتى لا يحصل تضارب في ما بينها. ولقد عرّف

(١) د. عبد الله، عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، لاط، ١٩٨٣م،

ص ٩٥.

(٢) الطماوي، سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، لا ذكر للدار، القاهرة، مصر، ١٩٨٠، ص ٥٨.

التنسيق حسب المنظور الإسلامي بأنه "التوفيق بين الأنشطة المختلفة للجماعة الإسلامية لتحقيق التجانس والانسجام بينها، بقصد تحقيق هدف شرعي في ظل ضوابط شرعية بأعلى كفاية ممكنة"^(١).

ويقترح الباحث اعتماد اللامركزية الإدارية في عملية التنسيق، لأنه يحصل بين جهود بشرية تدير الممتلكات الوقفية في إقليم معين من أقاليم الدولة، الأمر الذي يستدعي اعتماد اللامركزية بالنسبة لفريق التنسيق الذي يعمل داخل ذلك الإقليم.

٤- الرقابة: تحتاج العملية الإدارية في جميع محطاتها إلى الرقابة، فتنفيذ الخطة يحتاج إليها، والتنظيم الإداري كذلك، والأمر نفسه بالنسبة للتنسيق.

والرقابة الإدارية قد تتم من داخل المنظمة الإدارية، وهنا نكون بصدد اللامركزية الإدارية، وقد تكون من خارج المنظمة الإدارية، وهنا نكون بصدد المركزية الإدارية، إذا كان ذلك الجهاز موجوداً في العاصمة.

وفي ما له علاقة بإدارة الأوقاف، فيقترح الباحث أن يكون في كل إقليم جهاز إداري أو موظف إداري يمارس وظيفة الرقابة على إدارة الممتلكات الوقفية. وهنا نكون بصدد اللامركزية الإدارية. ومن باب المحافظة على الممتلكات الوقفية، ومحاربة ما قد يعترضها من فساد إداري، فإن الباحث يقترح — أيضاً — في هذا المجال اعتماد الرقابة المركزية على إدارة الممتلكات الوقفية في جميع أقاليم الدولة، وهل يتم إدارتها وفقاً لأحكام الشرع والقوانين المرعية الإجراء أم لا؟ وهنا نكون قد جمعنا بين المركزية واللامركزية في عملية الرقابة.

ويرى الباحث باقتراحه لهذا النظام في إدارة الأوقاف أنه يقضي على سلبيات المركزية الإدارية التي تهدر الجهد والوقت والمال، ويحقق لمؤسسة الوقف كفايتها الإدارية والاقتصادية، من حيث إدارة الأوقاف بأدنى جهد وأدنى تكلفة وأدنى وقت، على أن يساهم ذلك بأقصى عائد ممكن.

(١) د. أدهم ، فوزي، الإدارة الإسلامية، مرجع سابق، ص ٢٧١.

ثانياً: النظام المقترح لإدارة الأوقاف المستقلة:

تميّز لبنان عن غيره من غالب البلاد الإسلامية بوجود «الوقف الخيري المستقل» الذي يمارس نشاطه في أرض الواقع دون تدخل من قبل الدولة أو من قبل الجهة الرسمية الدينية المتمثلة بدار الفتوى باستثناء الرقابة التي يمارسها القضاء الشرعي على ناظر الوقف والجهاز الإداري الذي يعمل تحت إشرافه، حيث يقوم بمحاسبته في حال مخالفتهم لحجة الوقف والضوابط الشرعية لفقهاء الوقف. ومن أمثلة الوقف الخيري المستقل في لبنان وقف "المركز الإسلامي للتربية" المشرف على جامعة الإمام الأوزاعي؛ وقف "البر والإحسان" المشرف على جامعة بيروت؛ وقف "بيت الزكاة والخيرات في لبنان" المشرف على المؤسسات الصحية والتربوية والاجتماعية.

وهذا النوع من الوقف هو الذي كان سائداً في التاريخ الإسلامي، وهو الذي أثرى الحضارة الإسلامية، وعالج المشكلات التي واجهت المجتمع الإسلامي، ويمكن أن يدرج في أيامنا ضمن المصطلح المتعارف عليه «القطاع الأهلي» أو «النظارة الأهلية».

وهناك فرق واحد بين الوقف الخيري المستقل المعاصر والوقف الخيري الخاص الذي كان موجوداً في العصور الإسلامية الزاهية من حيث ممارسة الشكل الإداري، فالذي يدير الوقف في النوع التاريخي للوقف فردٌ واحد، ويسمى بناظر الوقف؛ وقد يكون الواقف نفسه أو من يعينه الوقف، وذلك على خلاف الشكل الإداري المعاصر للوقف الخيري المستقل، والذي تأثر بالنمط الإداري للجمعيات والشركات؛ والذي ولد في المجتمعات الغربية، ودخل في أيامنا إلى المجتمعات الإسلامية؛ بما فيها إدارة الوقف. ويتمثل ذلك النمط الإداري بوجود «مجلس إدارة» يشرف على إدارة الجمعيات والشركات وله رئيس، وهو النمط الذي تمّ اعتماده في إدارة "الوقف الخيري المستقل". وخلاصة ما تقدّم أن الفرق بين الوقفين يتمثل بإدارة الوقف التاريخي من خلال فرد، وإدارة "الوقف الخيري المستقل" المعاصر من خلال جماعة أو هيئة أو مجلس إدارة، وكلا الوقفين يتشابهان بممارسة العمل الإداري دون تدخل من الدولة إلا ما كان من رقابة القضاء الشرعي. وهو ما يدرج ضمن «اللامركزية الإدارية» إلا ما كان من عنصر الرقابة. ويتمثل التنظيم الإداري أو الهيكلية الإدارية للوقف الخيري المستقل بوجود ناظر الوقف، الذي يعتبر رئيس الهيئة أو

المجلس المشرف على إدارة الوقف، بالإضافة إلى منصب «المتولي» الذي يعتبر نائب الناظر، والذي تعتمد بعض الأوقاف، ثم الهيئة الإدارية أو المجلس الإداري الذي يشرف على إدارة الوقف. وهذه الهيكلية تمارس إدارة الإشراف، أما الإدارة التنفيذية فتتمثل بـ «مجلس إداري» آخر، يتمثل بالمدير العام للوقف، بالإضافة إلى مدراء الأقسام (مدير قسم المحاسبة، مدير قسم الاستثمار، مدير قسم الأنشطة...). وهؤلاء جميعهم من القطاع الخاص في جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا.

ويقترح الباحث تعميم هذا النظام على البلاد الإسلامية، لأنه يعود بالوقف إلى طبيعته التي كان موجوداً عليها في تاريخ الحضارة الإسلامية، مع تطوّر في شكل الإدارة تمثل بوجود القيادة الجماعية، وهو الذي يطبق حالياً في المؤسسات الوقفية الغربية، وأدى بالتالي إلى نجاحها في خدمة مجتمعاتها.

والباحث يفضل اعتماد النموذج المؤسسي القائم على القيادة الجماعية اللامركزية في إدارة الوقف في التطبيق المعاصر، ولا يفضل اعتماد النموذج الفردي في إدارتها، والذي كان سائداً في تاريخ الحضارة الإسلامية، وسبب ذلك يرجع إلى الفساد الذي سيطر على كثير من النظار سابقاً وكان سبباً في تدخل الحكومات في إدارتها. وظاهرة فساد الأفراد في أيامنا منتشرة بكثرة، ودخول الفساد إلى القيادة الجماعية أبطأ من دخوله إلى القيادة الفردية، فربما كانت الجماعة زاجرة لبعضها البعض في حال وجود الفساد.

الخاتمة والنتائج والتوصيات

تناول هذا البحث تعريف «إدارة الأوقاف»، و«المركزية واللامركزية»، وهي المصطلحات الواردة في العنوان، ثم انتقل بعد ذلك ليتحدث عن إدارة الأوقاف تاريخاً؛ فبدأ ببيان إدارتها في عصر النبوة، وبعد عصر النبوة وحتى عهد الدولة العثمانية. تناول — أيضاً — إدارة الأوقاف في التطبيق المعاصر، حيث ذكر تجربة إدارتها في المملكة العربية السعودية وفي الجمهورية اللبنانية، وما وجه لهاتين التجربتين من نقد. ثم ختم باقتراح نظام إداري لإدارة الأوقاف العامة التي تعمل تحت إشراف الدولة بالإضافة إلى نظام إداري لإدارة «الأوقاف المستقلة» التي تعمل تحت إشراف القطاع الخاص.

أما النتائج التي توصل إليها الباحث فتتمثل بالآتي:

إن إدارة الأوقاف في عصر النبوة كانت تتم بشكل لا مركزي، حيث كان الواقع نفسه يقوم بإدارة وقفه. إن إدارة الأوقاف بعد عصر النبوة كانت لامركزية، لكنها تعمل تحت إشراف القضاء، الذي كان يمارس دور الرقابة بسبب الفساد الذي أصاب النظام. واستمر الحال على ذلك حتى عهد الدولة العثمانية، وهنا تحولت إدارة الأوقاف من اللامركزية إلى المركزية، حيث أنشئت وزارة الأوقاف في منتصف القرن التاسع عشر تقريباً. إن إدارة الأوقاف في التطبيق المعاصر لغالب الدولة الإسلامية تتسم بالمركزية الإدارية، بسبب وجود وزارات الأوقاف التي تشرف وتدير الممتلكات الوقفية القائمة.

أما بالنسبة للتوصيات، فإن الباحث يوصي بالآتي:

أولاً: على صعيد إدارة الأوقاف العامة:

اعتماد اللامركزية الإدارية في إدارة الأوقاف الموجودة في الأقاليم والمحافظات، والتي تشرف عليها الدولة من خلال وزارة الأوقاف في ما له علاقة بالوظائف الإدارية الآتية: التخطيط، والتنظيم والتنسيق. أما الرقابة فيفضل وجود جهاز رقابي لا مركزي في كل إقليم، بالإضافة إلى وجود جهاز رقابي مركزي موجود في العاصمة ويتبع وزارة الأوقاف.

ثانياً: تعميم تجربة «الأوقاف المستقلة» المطبقة في لبنان.

والتي تدار من قبل القطاع الخاص من خلال هيئة إدارية أو مجلس إداري، على أن تمارس وظيفة الرقابة عليه من قبل جهاز القضاء الموجود في منطقة «الوقف الخيري المستقل». وهي التجربة الأقرب إلى إدارة الأوقاف في التاريخ الإسلامي مع فارق وحيد؛ حيث كانت الإدارة فردية في المرحلة التاريخية، وأصبحت في الوقت المعاصر جماعية. هذا ما يسر الله سبحانه وتعالى بيانه، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

جريدة المصادر والمراجع

- (١) ابن قدامة المقدسي، عبد الله بن أحمد، المغني مع الشرح الكبير، ج ٢٦، دار الفكر، بيروت، لبنان، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٤ م
- (٢) البخاري، محمد بن إسماعيل، صحيح البخاري، مجلد ٢، ج ٤، كتاب الشروط، باب الشروط في الوقف، دار القلم، بيروت، لبنان، ط ١، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧ م
- (٣) د. ابن بية، عبد الله بن الشيخ المحفوظ، إعمال المصلحة في الوقف، مؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط ١، ١٤٢٦ هـ / ٢٠٠٥ م
- (٤) د. أدهم، فوزي كمال، الإدارة الإسلامية، دار النفائس، بيروت، لبنان، ط ١، ١٤٢١ هـ / ٢٠٠١ م
- (٥) د. الرفاعي، حسن محمد، وقف "العمل المؤقت" في الفقه الإسلامي، المحور الأول، الجزء الثاني، المؤتمر الثاني للأوقاف، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، ١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦ م
- (٦) د. السيد، عبد الملك، دائرة الأوقاف في الإسلام، بحث منشور في: إدارة واستثمار ممتلكات الأوقاف، البنك الإسلامي للتنمية (المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب)، ط ١، ١٤١٠ هـ / ١٩٨٩ م
- (٧) د. الضحيان، عبد الرحمن، إدارة الأوقاف الإسلامية والتجربة السعودية، مؤتمر الأوقاف الأول، تنظيم أعمال الوقف وتنمية موارده، جامعة أم القرى، ١٤٢٢ هـ
- (٨) د. الكبيسي، محمد عبيد، أحكام الوقف في الشريعة الإسلامية، ج ١، بغداد، العراق، لا ط، لا ت
- (٩) د. بدوي، أحمد زكي وآخر، معجم المصطلحات التجارية والمالية والمصرفية، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، ط ١، ١٤١٤ هـ / ١٩٩٤ م
- (١٠) د. جرجس، معجم المصطلحات الفقهية والقانونية، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، لبنان، ط ١، ١٩٩٦

- (١١) د. شريف، علي، الإدارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، لا ط، لا ت
- (١٢) د. عبد الله، عبد الغني بسيوني، أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، لا ط، ١٩٨٣ م
- (١٣) د. عبد الوهاب، محمد رفعت، الإدارة العامة، الدار المصرية الحديثة، ١٩٨١
- (١٤) د. قباني، مروان، تجربة الأوقاف الإسلامية في الجمهورية اللبنانية، وهو بحث منشور في: نظام الوقف في التطبيق المعاصر، البنك الإسلامي للتنمية، ١٤٢٣ هـ / ٢٠٠٣ م
- (١٥) د. قحف، منذر، الوقف الإسلامي، تطوره، إدارته، تنميته، دار الفكر، دمشق، سورية، ط١، ١٤٢١ هـ / ٢٠٠٠ م
- (١٦) الزرقاء، مصطفى أحمد، المدخل الفقهي العام، ج٢، دار الفكر، دمشق، سورية، ط١٠، ١٣٨٧ هـ / ١٩٦٨ م
- (١٧) الطماوي، سليمان، مبادئ علم الإدارة العامة، لا ذكر للدار، القاهرة، مصر، ١٩٨٠
- (١٨) العكس، محمد أحمد، تجربة الأوقاف في المملكة العربية السعودية، مجلة أوقاف الصادرة عن الأمانة العامة للأوقاف — الكويت، العدد ٤، ربيع الأول ١٤٢٤ هـ — أيار ٢٠٠٣ م
- (١٩) نجا، خلدون، دائرة الأوقاف الإسلامية في طرابلس، وهو بحث نشر ضمن مؤتمر: الأوقاف الإسلامية في لبنان بين الواقع والمربح، جامعة طرابلس، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، لبنان، ١٤٢٣ هـ / ٢٠٠٢ م
- (٢٠) وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد في المملكة العربية السعودية، الأوقاف في المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٤١٩ هـ

21) See, Thomson Strickland, (2001), Strategic Management, Concepts and Cases, Boston, McGraw-Hill, Twelfth Edition, pp.2.

- (٢٢) انظر: قاسم كناكري، (٢٠٠٥)، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، دبي، شركة تيم بور، ص٣، كذلك:
- 23) Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp.6.
- (٢٤) انظر بتوسع:
- 25) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, (1995), Cases In Strategic Management, UK, Pitman Publishing, pp.3, Garth Saloner and Others, (2001), Strategic Management, New York, John Wiley & Sons, pp.1, John Thompson, (2001), Strategic Management, Australia, Thomson Learning, Fourth Edition, pp.9.
- 26) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.47.
- 27) See, Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.8, pp.382, John Thompson, Strategic Management, pp.15.
- 28) See: John Thompson, (1995), Strategy In Action, London, International Thomson Business Press, pp.7.
- (٢٩) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص٧٩.
- 30) Gerry Johnson and Kevan Scholes, (1997), Exploring Corporate Strategy, Text and Cases, London, Prentice Hall, pp.24, John Thompson, Strategy In Action, pp.7.
- (٣١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية، ص٨٥، قارن مع: John Thompson, Strategy In Action, pp.9.
- (٣٢) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص٦، كذلك قارن مع:
- 33) Joseph Massie, (1987), Essentials of Management, New Delhi, Prentice Hall of India, pp. 2. G. Cole, Management Theory and Practice, (DP Publications Limited, second edition), pp.95, Thomson Strickland, Strategic Management,

Concepts and Cases, pp.7.

(٣٤) وثيقة الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصْر، (ديسمبر ٢٠٠٤)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

- 35) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.354.
- 36) John Thompson, Strategic Management, pp.30, Strategy In Action, pp.88.
- 37) See, Jan McKenzie and Christine Van, (2004), Understanding The Knowledgeable Organization, Australia, Thomson, Fourth Edition, pp.256.
- (٣٨) كناكري، الإدارة الاستراتيجية، ص٧، قارن مع:
- 39) Colin, Cases In Strategic Management, pp.7, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp.31, Understanding The Knowledgeable Organization, pp.242.
- 40) Henry Mintzberg and James Quinn, (1996), The strategy Process, Concepts, contexts, cases, New Jersey, Prentic Hall International, pp.350, Harrison & ST. John, (1998), Strategic Management of Organizations and Stakeholders, Concepts and Cases, USA, South-Western College Publishing, pp.9.
- 41) See, Joe Peppard, (1993), I.T. Strategic For Business, UK, Pitman Publishing, pp. 160.
- 42) See, Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.21, Richard Mead, (1990), Cross-Cultural Management Communication, New York, John Wiley & Sons, pp.236.
- 43) Micael Brooke, (1996), International Management, Stanley Thornes Publishers Ltd, pp.33.
- 44) Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, PP.8.

- 45) John Thompson, Strategic Management, pp.xvi.
- ٤٦) سمير عسكر، أصول الإدارة، (١٩٨٧)، دبي، دار القلم، ط٢، ص ١٠٦. أيضاً
قارن مع:
- 47) Stephen Robbins, (2000), Management Today, New Jersey, Prentice Hall, pp. 136.
- 48) See, Keri S. & Carol S, (2004), Managing and Using Information Systems, A Strategic Approach, New York, John Wiley & Sons, pp.33.
- 49) See, Michael Baye, (2000), Managerial Economics and Business Strategy, Boston, Irwin McGraw-Hill, pp.10.
- 50) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.33.
- ٥١) جيمس تشامبي، (١٤٢٤هـ)، إعادة هندسة الإدارة، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص٤٣.
- ٥٢) وثيقة الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، (ديسمبر ٢٠٠٤)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 53) Steve Cooke and Nigel Slack, (1991), Making Management Decisions, London, Prentice Hall, pp.104.
- ٥٤) انظر: خالد القصيمي، (مارس ٢٠٠٧)، مدير إدارة الاستراتيجية والتطوير، مشروع تحديث الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر (٢٠٠٧-٢٠١٠).
- ٥٥) انظر: وثيقة خاصة، (يوليو ٢٠٠٧)، إدارة الشؤون المالية، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر.
- 56) David j. and others, (2005), Research Methodology In Strategy And Management, Amsterdam, Elsevier, pp.65.
- ٥٧) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص٩.

- 58) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.402.
- 59) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.110.
- ٦٠) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ١١.
- 61) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.10.
- 62) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.132.
- ٦٣) وثيقة الخطة التشغيلية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر ٢٠٠٤.
- ٦٤) وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر ٢٠٠٤.
- 65) See, Richard Mead, Cross-Cultural Management Communication, pp.251.
- ٦٦) مقابلة مع السيد عزان لوتاه، رئيس وحدة التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة الأوقاف وشؤون القصر، (٤ ديسمبر ٢٠٠٦)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- 67) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.259.
- ٦٨) ابن تيمية، (ط.ت.)، مجموع الفتاوى، (الرياض: لا يوجد دار نشر، جمع عبد الرحمن القاسم وابنه، ٢٥٣/٣١.
- ٦٩) انظر: سامي الصلاحيات، (٢٠٠٣)، دور الوقف الإسلامي في مجال التعليم والثقافة، دولة ماليزيا نموذجاً، (الكويت: الأمانة العامة للأوقاف، ط ١، ص ٨١.
- ٧٠) انظر: موقع الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت www.awqaf.org.
- ٧١) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ١٩.
- 72) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.12.

- (٧٣) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٢٠.
- 74) See, Thomson Strickland, Strategic Management, Concepts and Cases, pp.40, Richard Mead, Cross-Cultural Management Communication, pp.39.
- 75) See, Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, pp.3.
- 76) See, Joe Peppard, I.T. Strategic, pp. 75, John Thompson, Strategic Management, pp.393.
- (٧٧) انظر: وثيقة الغايات الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القصر ٢٠٠٥ - ٢٠٠٨، (ديسمبر ٢٠٠٤)، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.
- (٧٨) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٢٩، قارن مع:
- 79) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.206, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp.363.
- 80) Cliff Bowman, The Essence of Strategic Management, pp.1, Steve Cooke and Nigel Slack, Making Management Decisions, pp.4, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp.4.
- 81) Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.171.
- 82) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.1.
- 83) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.36, Gerry Johnson and Kevan Scholes, Exploring Corporate Strategy, pp.452.
- 84) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.72.
- (٨٥) كناكري، الإدارة الاستراتيجية، ص ٤٥، ص ٨٢، كذلك قارن مع: Colin Clarke-Hill Cases In Strategic Management, pp.136.
- (٨٦) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٤٦.

- 87) Michael Baye, Managerial Economics and Business Strategy, pp.132.
- (٨٨) مقابلة مع السيد عزان لوتاه، مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر، دبي، دولة الإمارات، بتاريخ ٤ ديسمبر ٢٠٠٦.
- (٨٩) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٥١.
- (٩٠) قاسم كناكري، دليل الإدارة الاستراتيجية والتخطيط المؤسسي، ص ٥٨.
- 91) Cliff Bowman, Strategy In Practice, pp.139.
- 92) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.6.
- 93) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, Concepts, pp.738.
- 94) See, Colin Clarke-Hill & Keith Glaister, Cases In Strategic Management, pp.23, Jan McKenzie and Christine Van, Understanding The Knowledgeable Organization, pp.44.
- 95) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, pp.35.
- 96) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.26.
- 97) Garth Saloner and Others, Strategic Management, pp.188.
- 98) John Thompson, Strategic Management, pp.29.
- (٩٩) قارن: وثيقة استراتيجية الهيئة العالمية للوقف، (رمضان ١٤٢٧هـ، نوفمبر ٢٠٠٣)، عضو مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، المعتمدة من مجلس واقفي الهيئة في اجتماعه الثالث.
- 100) Harrison & ST. John, Strategic Management of Organizations and Stakeholders, pp.244.
- 101) John Thompson, Strategic Management, pp.16.
- 102) Henry Mintzberg and James Quinn, The strategy Process, Concepts, pp.721.

١٠٣) انظر: خالد القصيمي، (مارس ٢٠٠٧)، مدير إدارة الاستراتيجية والتطوير، مشروع تحديث الخطة الاستراتيجية لمؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر (٢٠٠٧-٢٠١٠).