

[استراتيجيات حوكمة واستثمار أموال شركات الوقف التعليمي وتطبيقاتها المعاصرة]

[الباحث: يحيى أشرف صهيون]

[ماجستير - الاقتصاد والتمويل - إسطنبول صباح الدين زعيم - تركيا، 2021 - 2022م]

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بدرجة أساسية إلى استكشاف الوقف كأحد أدوات التمويل من خلال التركيز على الجانب الاستثماري والإداري، وحاولت الدراسة الإجابة على التساؤل الأبرز المتعلق بمدى تأثير أدوات الحوكمة وأساليب الاستثمار المعاصر على أداء مؤسسات وشركات الأوقاف المهمة بالتعليم ودورها في تعزيز مكانة تلك المؤسسات وتوسيع خدماتها والنهوض والرقى بها، فالإدارة الاستراتيجية والتنموية الفعالة والمستثمرة للأوقاف المهمة بالتعليم يمكن أن تُساهم في مواجهة تحديات التمويل التي تُعصف بأنظمة ومؤسسات التعليم وتضمن حصول جميع الأفراد على التعليم بشكل متكافئ وبتكلفة أقل وبجودة عالية.

وخلصت الدراسة إلى أن عملية البناء الاستثماري من أجل النهوض بواقع الأوقاف وتمكين المؤسسات التعليمية من الاستفادة منها تحتاج إلى بحث مجموعة الأفكار والتصورات والمتطلبات والامكانيات التي من شأنها تعزيز ودمج معايير الاستثمار في وفيات التعليم كواقع عملي داخل المؤسسات التعليمية، والاطلاع بأحدث التطبيقات المعاصرة للأفكار الإدارية والاقتصادية ذات العوائد الاستثمارية، والتعرف على البرامج والآليات الاستثمارية الجديدة ومجالات الاستثمار، ومعرفة مدى مرونة تلك المؤسسات في استحداث مشاريع وبرامج عمل استثمارية خاصة بها.

مصطلحات الدراسة: الحوكمة، الاستثمار، الشركات، الوقف، التعليم، التنمية الاقتصادية.

Abstract:

This study mainly aimed to explore the endowment as one of the financing tools by focusing on the investment and administrative aspect, The study attempted to answer the most prominent question related to the extent of the impact of government tools and contemporary investment methods on the performance of endowment institutions and companies interested in education and their role in enhancing the status of these institutions, expanding their services, and advancing them, Therefore, the strategic investing and development management in endowments that interested in education can contribute into facing the funding challenges that overwhelms the educational systems and institutions, to ensure that all individuals have equal access to education at a lower cost and with high quality.

The study concluded that the process of investment construction in order to advance the reality of endowments and enable educational institutions to benefit from them needs to examine a set of ideas, perceptions, requirements and capabilities that would enhance and integrate investment standards in education endowments as a practical reality within educational institutions, and to see the latest contemporary applications of administrative and economic ideas of Investment returns, identification of new investment programs and mechanisms and areas of investment, and knowledge of the flexibility of these institutions in creating their own investment projects and work programs.

Keywords: Governance, Investing, Companies, Endowment, Education, Economic Development.

1. الإطار العام للدراسة:

1.1. المقدمة:

لقد أضحى مفهوم الوقف الاستثماري مصطلحاً ذو أهمية في عالم الاقتصاد على المستوى الدولي، حيث يُنظر إلى الوقف في حقيقة نفسه باعتباره استثماراً؛ لأن الاستثمار يراد به إضافة أرباح إلى رأس المال، والمصاريف تكون من الربح فقط، وبهذا يبقى رأس المال محفوظاً، وقد أصبح الاهتمام المتزايد بمعايير الاستثمار الوقفي والتوجه نحو الأساليب الحديثة في إدارة الأوقاف الاستثمارية أمراً ذو أهمية بالغة نظراً لأنها أيقظت ثروات الأوقاف غير المستغلة، وأبرزت حاجة المؤسسات للعمل بها، للمساهمة في مواجهة تحديات التمويل التي تُعصف بأنظمة تلك المؤسسات.

تعتبر الأساليب الحديثة في إدارة أموال الأوقاف الاستثمارية محرك استراتيجي لتطوير التعليم كونها تؤمن تدفقات نقدية مستدامة تسهم في تنميته، بحيث لا تتأثر المؤسسات التعليمية بأي متغيرات اقتصادية وضغوطات مالية، وقد قدمت تجربة وقفيات التعليم خاصة لدى المؤسسات التعليمية الغربية نماذج عملية عن تطبيق المسؤولية الاجتماعية للاستثمار، فقد كشفت الدراسات تزايد اهتمام الدول الغربية بهذا النوع من الوقف مقابل تراجع اهتمام النموذج العربي والإسلامي بذلك، حيث تُدعم 90% من الجامعات الغربية كلياً أو جزئياً بأموال وقفياتها. (الأشرم، 2019).

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الوقف كأحد أدوات التمويل، حيث يُركز الباحث على الجانب الحكومي والاستثماري للوقف، وكيف يمكن إدارة مشروعات التعليم الوقفية بشكل فعال، من خلال تقديم استراتيجية للاستفادة من دمج معايير تطبيقات الاستثمار المعاصر في إدارة وقفيات التعليم، والوقوف على أفضل الممارسات والتجارب الدولية في مجال إدارة الاستثمارات الوقفية الخاصة بالتعليم.

1.2. مشكلة الدراسة:

بما أن الموضوع الذي تم اختياره لهذا البحث يتعلق بإدارة الأوقاف بشقها الاستثماري، والمخصصة على وجه التحديد بشركات ومؤسسات الوقف التعليمي، سيتم التركيز هنا حول ما تتمحور مشكلة الدراسة نحوه، في السؤال الرئيسي التالي: (كيف يمكن بناء استراتيجية تنموية ودمج معايير تطبيقات الاستثمار المعاصر في إدارة شركات ومؤسسات وقف التعليم من أجل المساهمة في تمويل خدماتها التعليمية؟) ومعرفة مدى مرونة مؤسسات التعليم في استحداث مشاريع وبرامج عمل استثمارية خاصة بها، تجعلها تكتفي بذاتها مادياً، وتضمن حصول جميع الأفراد على التعليم بشكل متكافئ وبتكلفة أقل وبجودة عالية.

ويتفرع عن السؤال الرئيسي عدة أسئلة:

1. ما هو واقع تطبيقات نظام الوقف التعليمي ومفهومه والآثار الناجمة عن إعادة تفعيله وزيادة إنتاجيته؟
2. ما هو الاستثمار الوقفي وتطبيقاته المعاصرة في مجال التعليم؟
3. ما مدى تأثير أساليب الحوكمة الإدارية وأنظمة العمل المؤسسي على وفيات التعليم؟
4. ما هي أوجه تطبيقات شركات وقف التعليم الاستثماري ومجالات الاستثمار المعاصر وعوائده المالية؟

1.3. فروض الدراسة

يفترض الباحث أن لدمج معايير تطبيقات الاستثمار المعاصر تأثيراً على تمويل مؤسسات وشركات التعليم الوقفي وتحقيق أهدافها والرقى بها وبناء استراتيجيتها التنموية، وأن إدارة الأوقاف التعليمية بشكل فعال توفر جزءاً من الحل للتحديات المالية الكبرى التي تواجه التعليم العالي حالياً، وأن من شأن ذلك سد العجز الحكومي العام على مستوى جودة التعليم وتمكين الجميع من التعليم بشكل متكافئ ومستدام، والمساهمة إيجابياً في تحسين أنظمة وأداء تلك الجهات والنهوض بواقعها.

1.4. أهمية الدراسة

تكمّن أهمية الدراسة وقيمتها الذاتية في كونها:

1. تُسلط الضوء على الوقف التعليمي بمفهومه الاستثماري ومدى تأثيره على تمويل خدمات المؤسسات التعليمية، وضمان حصول جميع الأفراد على التعليم بشكل متكافئ وبتكلفة أقل وبجودة عالية.
2. الوقوف على أفضل الممارسات والتجارب الدولية في مجال إدارة الاستثمارات الوقفية الخاصة بالتعليم، وبحث مجموعة الأفكار والتصورات والمتطلبات والامكانيات التي من شأنها تعزيز مفهوم دمج معايير الاستثمار في وفيات التعليم كواقع عملي داخل المؤسسات التعليمية.
3. الإشارة إلى العائد التنموي والاقتصادي والحضاري المميز والمتحقق بعد تلافي مشاكل تلك المؤسسات في إدارة ذاتها بطريقة مستثمرة تحقق الكفاءة والجودة المطلوبة منها.
4. تشجيع الحكومات والمؤسسات والشركات والأفراد على وقف الكيانات والأموال في صورة مشاريع استثمارية تخدم مناحي التعليم بشكل مستدام.

1.5. منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الاستقرائي حيث يرتبط البحث بدراسة إحدى المشكلات المتعلقة بمجالات خدمة العمل الإنساني المجتمعي، ويقوم الباحث بجمع البيانات ومحاولة الوصول إلى تفسيرات منطقية يمكن من خلالها وضع أطر محددة للمشكلة، كذلك يحرص الباحث على الرجوع للأبحاث المنشورة التي تتعلق بموضوع البحث، وتحليل النتائج التي توصل إليها من خلال اطلاعه وبحثه. أيضاً، يقتضي من الباحث الاستعانة بالمنهج النقدي المقارن حيث يناقش الباحث مجموعة من النماذج والآليات والأساليب المتبعة وبيان الأثر المترتب عليها.

1.6. الدراسات السابقة

أهم الدراسات والأبحاث السابقة التي تتعلق بموضوع البحث، ومنها ما يلي:

1. رضوان بكر وآخرون، "شركة وقف جامعية: نموذج من أجل الاستدامة"، Corporate Waqf University: A Sustainability Model، بحث علمي مقدم إلى مجلة الاقتصاديات الناشئة والبحوث الإسلامية، جامعة مارا للتكنولوجيا، ماليزيا، العدد 07، يناير 2019. هذه الورقة البحثية في عنوانها من أقرب الدراسات لموضوع البحث، ذلك أنها تناولت مفاهيم حول الشركة الجامعية الوقفية واستثمار العمل بها، ويناقش موضوع البحث نموذج شركة وقف جامعية من أجل استدامة الجامعات الخاصة في ماليزيا، من خلال التطبيق على جامعة "ياسان" في ماليزيا وإبراز دور الترابط بين الشركة والجامعة لتعزيز التمويل الجامعي وكذلك عرض الفرص والتحديات.
2. جوشوا همفريز وآخرون، "الاستثمار والحوكمة من خلال أوقاف الكليات والجامعات في الولايات المتحدة: المسؤولية الاجتماعية والاستدامة والعلاقات مع أصحاب المصلحة"، Environmental, Social and Governance Investing by College University Endowments in the United States: Social Responsibility, Sustainability, and Stakeholder Relations، دراسة بحثية مقدمة إلى معهد أبحاث مسؤولية المستثمر IRRIC Institute، يوليو 2012. تناقش الدراسة عملية دمج معايير الاستثمار والحوكمة والشفافية في إدارة الوقف، وتحدث عن مجالات الاستثمارات المستدام للأموال الوقفية التابعة لعدة جامعات ومعاهد تعليمية تهدف إلى خدمة المجتمع في عدة قطاعات حيوية مثل المشاريع التنموية للمناطق الفقيرة وتقديم الخدمات، وتسلط الضوء أيضاً على العديد من المشكلات التي تواجهها.
3. سفيان قمومية وجعفر محمد، "تقنيات وأدوات إدارة استثمارات المؤسسات الوقفية - تجارب دولية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد (13)، عدد (01)، القسم (أ)، 2020، ركزت الدراسة حول تقنيات أدوات إدارة استثمارات المؤسسات الوقفية من خلال التطرق إلى تجارب دولية رائدة، وقد سلطت الضوء على بعض أدوات التمويل الإبداعية القابلة للتطبيق بالمؤسسات الوقفية مثل الصكوك الوقفية والمحافظ الاستثمارية.
4. محمد نجاسي، "تمويل التعليم العالي في بلدان العالم الأول من خلال الوقف"، Financing Higher Education In The Islamic World Through Waqf (Endowment)، المجلة الأوروبية للدراسات متعددة التخصصات، المجلد (2) العدد (5). تميز البحث باستعراض مجموعة من نماذج وقف التعليم المنتشرة في بلدان العالم الأول، ومجموعة البرامج والمشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات التي تقدم مستويات مرتفعة جداً من الجودة والكفاءة في تقديم خدماتها التعليمية كنتيجة مباشرة لأنشطة الاستثمار.
5. سيتي محمود، أسماك رحمان، "تمويل الجامعات من خلال الوقف، هل من الممكن؟"، Financing universities through waqf, pious endowment: is it possible?، نوفمبر 2015. تهدف هذه

الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الوقف في تمويل التعليم العالي في الوقت الحاضر، وتقديم حلول للتخفيف من الوضع المالي السيئ لبعض الجامعات، وتعرض الدراسة تجارب لبعض الجامعات الماليزية والجامعات التركية وكيف يتم تمويل تلك الجامعات باستخدام مشاريع الوقف.

ما تضيفه الدراسة

بعد عرض مجموعة الدراسات السابقة وغيرها، لا يمكن القول ان هنالك إسهامات بحثية كافية تركز على إدارة شركات ومؤسسات أوقاف التعليم ودمج معايير تطبيقات الاستثمار المعاصر فيها والرقى بها وبناء استراتيجيتها التنموية، كذلك معرفة مدى مرونة تلك الجهات على استحداث مشاريع وبرامج عمل استثمارية خاصة بها، وهناك حث على استخدام أدوات جديدة أو مراجعة الأدوات القديمة، ولكن مازالت الحاجة ماسة للوصول إلى أفضل الأدوات والبرامج الفعالة في تشغيل الكيانات الوقفية التعليمية بما يحقق العائد الاستثماري الأمثل لتلك الكيانات الوقفية بالجودة والكفاءة المميزة، وهو ما سيحاول الباحث أن يلم به ويضيفه إلى موضوع الدراسة.

2. الإطار العام لاستثمار أموال الوقف التعليمي

يعتبر الاستناد إلى معيار الربحية الخاصة أمر أساسي في الاستثمار عموماً، وفي استثمار الأموال الوقفية خصوصاً؛ نظراً لأن استثمار الأموال الوقفية يهدف إلى حفظ وحماية أصل الأموال الوقفية من التآكل نتيجة المصاريف المتنوعة من جانب، كذلك زيادة وتنمية أصول الأموال الوقفية وتوسيع نطاق خدماتها من جانب آخر، وفي ذلك ضمان لاستدامة الوقف. (العتوم، 2015)

وقد مثل الحديث عن مفاهيم الوقف وتنميته لدى الكثير من المتخصصين الاقتصاديين اهتماماً بالغاً، وأصبح مفهوم استثمار الوقف من المفاهيم الاقتصادية التي بدأ يتسع انتشارها على نطاق كبير، ويلقى قبولاً واسعاً لدى الباحثين في الاقتصاد على المستوى العالمي؛ لذلك ومن المهم جداً الاطلاع بأبرز مفاهيم الاستثمار والمصطلحات الإدارية والاقتصادي المرتبط به، خاصة تلك التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2.1. مفهوم الاستثمار

هناك تعريفات متعددة للاستثمار في الأدبيات المتعلقة بالاقتصاد والإدارة، وقد تحمل معظم التعريفات تشابهاً في الهدف الأساسي من العملية الاستثمارية، وقد تختلف في طبيعة الوسائل المستخدمة في تحقيق الهدف من تلك العملية. ومن تعريفات الاستثمار أنه: "كل عملية صرف للموارد، تتم على مراحل قصيرة، وتهدف إلى الحصول على مداخيل وأرباح مستقبلية". ومن التعريفات الأخرى أيضاً أنه "رأس المال المستخدم في إنتاج السلع والخدمات، وقد يكون استثماراً ثابتاً كالأسهم الممتازة والسندات، أو استثماراً متغيراً مثل ملكية الممتلكات". (دوابه، 2009)

تشارك معظم التعريفات المختلفة للاستثمار في سعي كلاً منها إلى تنمية المال على نحو يحقق الهدف من عملية الاستثمار، والمتمثل في تحقيق الربح والزيادة والنماء، ومضاعفة رأس المال ووسائل الإنتاج، والمحافظة على أصول المؤسسة، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.2. استثمار الوقف والتعليمي

إن للوقف بعداً استثمارياً لا يمكن تجاهله، فالوقف في حقيقته استثمار، لا سيما في ذلك النوع من أموال الوقف، والذي يقصد منه إنتاج عائد صاف يتم صرفه على أغراض الوقف. (قحف، 2000)، وفي الوقف يمكن إنشاء وقف جديد أو الإضافة إلى أصل قديم، أو المحافظة على القدرة الإنتاجية للوقف بالإصلاح أو الاستبدال. وبصيغة أخرى فإن للوقف بعداً اقتصادياً، يتمثل في تحويل الأموال عن الاستهلاك، واستثمارها في أصول رأسمالية إنتاجية، تنتج المنافع والإيرادات التي تستهلك في المستقبل، جماعياً أو فردياً. فالوقف عملية تجمع بين الادخار والاستثمار، من خلال اقتطاع أموال عن الاستهلاك الآني، وتحويلها إلى الاستثمار بهدف زيادة الثروة الإنتاجية في المجتمع. (العتوم، 2015)

المفهوم القديم لاستثمار الأموال الوقفية: لقد كان السائد في الوقف قديماً وقف الأصول الثابتة في شكل أراضي وعقارات، وكانت تستغل هذه الأصول من خلال الإجارة غالباً. ولم يُعهد إطلاقاً لفظ الاستثمار على عمليات التأجير هذه، (دنيا، 2017) أيضاً، كانت تتم عمليات استثمار الوقف قديماً من خلال ما بات يعرف بربع المضاربات العقارية ويُقصد بها الدخل "الربحي" الناتج عن المضاربات العقارية، ويحدث نتيجة لزيادة أسعار العقارات، وارتفاع قيمة الإيجارات، وقد تنتج عن هذا النوع من المضاربات أزمات قاتلة للاستثمار الإنتاجي. (جربيات، 2020)

المفهوم الحديث لاستثمار الأموال الوقفية: هو استخدام الأموال في الإنتاج مباشرة بشراء الآلات، وبطريقة غير مباشرة كسهم الأسهم والسندات، وتحقيق الحكمة من استثمار الأموال الوقفية من خلال الحفاظ عليها حتى لا تأكلها النفقات والمصاريف، إضافة إلى أن الوقف يراد له الاستمرار، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال الاستثمارات الناجحة. (داغي، 2004)

إذن يمكن تحقيق الهدف الاقتصادي المباشر لاستثمار أموال الأوقاف من خلال توليد دخل نقدي يسمح بتقديم الخدمات المنتظرة منها للمجتمع، أي زيادة تيار الدخل النقدي المتولد من الاستثمارات الوقفية وذلك عن طريق الاستثمار المجزي لأموالها. (الزرقا، 1998)

استثمار الوقف التعليمي: لم تهتم الدراسات المتعلقة بالأوقاف كثيراً باشتقاق تعريفات خاصة حسب مجالات استثمار أموال الوقف بعيداً عن مصطلح "الوقف" الأساسي، ومن خلال ما تقدم طرحه وفهمنا المتعلق بمصطلحات الاستثمار وتعريفات الوقف التعليمي يمكن تعريف استثمار الوقف التعليمي على أنه مجموعة الآليات التي تدخل في نطاق العملية الاستثمارية ويُقصد من خلالها استغلال النظام الوقفي من أجل تحقيق أكبر عائد ربحي تمويلي مستدام يعود بالنفع على مؤسسات ومشاريع التعليم، والارتقاء بمستوى العملية التعليمية، والعمل على دعم الطلاب، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق الاستثمارية المشروعة التي تؤمن ذلك، مع إدارة العمل الوقفي بشكل مؤسسي واحترافي، دون التهاون في الأصل والعين الموقوفة، وهذا يوجب أيضاً التوسع في الاستغلال وإعادة الاستثمار.

2.3. الحوكمة وعلاقتها بعملية استثمار الوقف

لقد تعاطم الاهتمام بمفهوم الحوكمة وآلياتها في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، بحيث أصبح من الموضوعات المهمة بالنسبة لجميع المؤسسات والمنظمات، وأصبح معيار تنموي أساسي لهذه المؤسسات والشركات، خاصة في ظل الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية وما تبع ذلك من ضياع أموال المساهمين فيها، وتسريح موظفيها، كل ذلك ساهم في نشوء مفهوم الحوكمة، المعني بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق العاملين فيها، وحملة السندات، والمساهمين، وباقي أصحاب المصالح، بالارتكاز على أربع دعائم أساسية هي: الشفافية، والعدالة، والنزاهة، والمساءلة.

إن الحوكمة هي منهج الإدارة الذي يزود المؤسسة بالهيكل والإجراءات والسلوكيات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات بكفاءة. إن الحوكمة تضع الإطار لاتخاذ القرارات والإجراءات الأخلاقية للإدارة داخل المؤسسة على أساس من الشفافية، والمحاسبة، والأدوار الواضحة المحددة للعاملين، مستخدمة أدوات الرصد، والإبلاغ، والتطوير، وتحسين العمليات، وإجراءات العمل، ويمكن أن نلخص معنى الحوكمة في أنها: "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة". (النمري، 2016)

حوكمة شركات الوقف: إن علاقة الوقف بالحوكمة علاقة وثيقة؛ في اتجاه أن الوقف خاصة في عصرنا الحالي في أمس الحاجة لمعايير الحوكمة المتعارف عليها في الفكر الإداري الحديث. إن للوقف خصوصية تتعلق بذاته من الناحية الخيرية، لذلك ينبغي مراعاة آليات الحوكمة وفق خصوصية المؤسسة الوقفية والتي تعتبر من أهم مداخل تطوير الوقف واستدامته، كذلك رفع أداء المؤسسة الوقفية؛ وهذا من شأنه نشر ثقافة الوقف وتوسيعها في المجتمع.

ومن خلال بيان مفهوم الحوكمة وإدراك أهم أبعادها، ومن خلال الاطلاع على أبعاد الأوقاف، يمكننا الاسترشاد ببعض التعريفات لمفهوم حوكمة الشركات والصناديق الاستثمارية الوقفية، ومن تلك التعريفات: أن "حوكمة الوقف تعني ترتيب موارده ترتيباً فعالاً يستند إلى تنظيم مؤسسي في أطر شرعية وقانونية وفق خصوصياته"، (مومني، 2019)، كذلك "الهيكل والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها التحكم في مؤسسة الوقف وتوجيهها"، (العمر، 2014)، أيضاً "نظام إدارة وتحكم بعمليات وإجراءات الأوقاف ضمن شروط الواقف ومصلحة الوقف وتنمية المجتمع". (صلاحيات، 2018)

ومن خلال المقارنة بين تعريف حوكمة الشركات وتعريف حوكمة الأوقاف يتضح وجود التقارب الكبير بينهما، مما يدل على إمكانية الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات لاستنباط مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية، مع مراعاة الفروق بين الأطراف الأساسية ذات المصالح عند وضع نظم ولوائح وإجراءات الحوكمة للمؤسسات الوقفية. (فرحان، 2020)

تحتاج شركات وصناديق الاستثمار الوقفية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبارها الإطار الصحيح لتطوير أداء مؤسسة الوقف، خاصة مع ما تشهده الأعمال الوقفية من تطور واكتسابها طابعاً مؤسسياً، بعيداً كل البعد عن العفوية والارتجالية. الأمر الذي يستوجب ضرورة توظيف مبادئ وأسس الحوكمة في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية لتحقيق الأهداف المناطة بها، وترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في

المشروع الوقفي "الحوكمة الإدارية" وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بمؤسسة الوقف.

إن من أهمية حوكمة شركات الوقف هو دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، مما يساعدها على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على تحقيق أهداف الواقفين وتعظيم منفعة الموقوف عليهم، كما أن من المعايير الأساسية لحوكمة مؤسسة الوقف هو تحقيق فعالية وكفاءة الأداء بها وحماية أصولها.

لذلك فإن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على شركات الوقف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية، وكذلك على المقاييس المختلفة المستخدمة، أي أن تطبيق الحوكمة يساعد على إيجاد مفهوم ومقاييس شاملة لأداء مؤسسة الوقف مما يدعم من قدراتها على الاستمرار والنمو وتحقيق مصالح الفئات المختلفة المتعاملة معها، خاصة وأن مفهوم حوكمة شركات الوقف يحمل في مضمونه بعدين أساسيين هما: الالتزام بالمتطلبات القانونية والإدارية وغيرها، تعظيم الأداء من خلال استغلال الفرص المتاحة للارتقاء بمؤسسة الوقف ككل. (الأسرج، 2012)

2.4. الشروط والمعايير العامة لاستثمار أموال الوقف التعليمي

بما أن الاستثمار من طبيعته الربح والخسارة، وأن معظم الاستثمارات التي تقوم بها الدولة، أو المؤسسات الحكومية إن لم تكن فاشلة فليست على المستوى المطلوب، ولا على مستوى الاستثمارات الخاصة، وبما أن أموال الوقف أموال خيرية عامة لها خصوصية معتبرة، نذكر ما يلي:

أولاً: شروط استثمار الأموال الوقفية:

1. الحرص على تقليل المخاطر الاستثمارية، والبحث عن كل الضمانات المتاحة والتي لا تخل بجوهر مفهوم الوقف وشروطه.
2. الاعتماد على الطرق الفنية والوسائل الحديثة ودراسات الجدوى، وتكليف ذوي الاختصاص والخبرة فيمن يُعهد إليهم الاستثمار، والقيام بوظائف التخطيط والمتابعة والرقابة الداخلية على الاستثمارات. (داغي، 2020)
3. اختيار مجال الاستثمار الذي يؤمن الربح الأفضل، مع حسن اختيار صيغ الاستثمار التي تتناسب مع الوقف.
4. استبدال صيغة الاستثمار حسب مصلحة الوقف، وبعد دراسة الجدوى لكل مشروع يساهم فيه الوقف، لأن الأصل في استثمار الوقف هو تحقيق المصلحة.
5. تنوع المشاريع المحفظة الاستثمارية لشركات وأموال الوقف، حتى لا تكون مركزة في مشروع أو مجال قد يتعرض لكوارث أو خسائر أو نكبات، فتضيع أموال الوقف، واستيعاب الأساليب الاستثمارية المجربة والناجحة، والتزاوج مع الأساليب الحديثة.
6. توثيق العقود والشراكات والتصرفات التي تتم على أموال الوقف، ومراعاة العرف التجاري والاستثماري، لأن الالتزام بتلك الأعراف يحقق المصلحة والمنفعة لجميع الأطراف.
7. ضرورة المتابعة الدائمة، والمراقبة الدقيقة، وتقويم الأداء المستمر للتصرفات والحركات التي تتم على أموال الأوقاف واستثماراتها، للتأكد من حسن سيرها وفقاً للخطط والسياسات والبرامج المحددة، والمفاضلة بين طرق الاستثمار ومجالاتها، وهذا خاضع للتطور، ومعرفة بيئة الاستثمار الاقتصادية والاجتماعية. (التكينة، 2010)

ثانياً: المعايير التي يجب أن تلتزم بها الإدارة المكلفة باستثمار الوقف: (الأشهر، 2018)

1. معيار ثبات الملكية.
2. معيار الأمن النسبي.
3. معيار تحقيق العائد المستقر.
4. معيار المرونة في تغير مجال وصيغ الاستثمار (سرعة الاستجابة للمتغيرات).
5. معيار التوازن بين العائد الاجتماعي والعائد الاقتصادي.
6. معيار التوازن بين مصالح أجيال المستفيدين من منافع وعوائد الوقف.
7. معيار الاحتفاظ برصيد من السيولة بدون استثمار.
8. معيار ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

3. واقع تطبيقات وسائل استثمار الوقف

لقد أصبح مفهوم الاستثمار الوقفي يتغلغل أكثر فأكثر خاصة بعدما أثبتت الأبحاث العلمية والنقاشات المحورية أهمية وضرورة الاستثمار في المجال الوقفي، ففي وقتنا الحاضر أصبح لا يتصور قيام العملية الوقفية بعيداً عن عناصر العملية الاستثمارية، خاصة بعد شيوع صيغ الاستثمار الحديث، واتساع دائرة الأموال الموقوفة، ودخول النقود وأشباهها والأسهم والصكوك في حيز ونطاق هذه الأموال، كذلك الاستثمار في عوائد وريع الأعيان والأصول الموقوفة ودخولها ضمن دائرة العملية الاستثمارية الإنتاجية التوسعية. (دنيا، 2017)

وعلى مستوى التطبيق العملي فقد تم تهميش نظام الاستثمار الوقفي وخاصة في الوطن العربي بصورة كبيرة، حيث يمكن رصد عدد من المظاهر الدالة على ذلك فيما يلي:

1. ضعف التشريعات والقوانين المنظمة للوقف في معظم الدول العربية والإسلامية، والنظرة الضيقة للوقف على أنه مؤسسة دينية "تعبدية"، وشيوع اعتقاد خاطئ بأن الأوقاف ليست سوى إدارة حكومية تُعنى بشؤون المساجد ودور العبادة وموظفيها، ولا علاقة لها بالعمل الاقتصادي والتنموي.
2. الإهمال الذي أصاب الأوقاف في فترات سابقة، وعدم العناية بها أو الاجتهاد في إصلاحها، وتدني كفاءتها إدارياً ووظيفياً، وقيام العديد من الدول بتأميم ممتلكات وثروات الوقف الأهلي بموجب قرارات وتشريعات قانونية وإلحاقها بمؤسسات الدولة، وإدماج أموال الأوقاف ضمن أموال الدولة.
3. انخفاض وتضائل قيمة ونسبة الأموال الوقفية من إجمالي قيمة الثروة القومية، وتراجع معدلات الدخل والعوائد منها، نتيجة لإهمال عوامل النمو والاستثمار وتوظيف الأموال الوقفية بالشكل الصحيح. (عبد السلام، 2010)
4. تكبيل الوقف بعقود الإجارة الطويلة "عقود الحكر"، ولا يخفى أن هذه العقود تقضي على عوائد الاستثمار العام التي يمكن أن تتحقق من خلال تشغيل تلك الوقفيات، وتحد من عوامل التنمية لجهة مصالح ضيقة تمنح للأفراد، في ظل الهلاك الواقع عليها بمرور الزمن نتيجة معدلات تضخم الأسعار وانخفاض القيمة الحقيقية للنقود.
5. على الرغم من تطور صيغ الاستثمار الحديث المتعلقة بإدارة الأوقاف وصناديق استثمار الأموال الوقفية، إلا أن مؤسسات الوقف في معظم الدول الإسلامية بالمقارنة مع التطور الحاصل لدى التجربة الغربية لا تزال متخلفة في دمج واستخدام تلك الآليات والأساليب الاستثمارية، ولا تزال فكرة نظام الوقف التقليدي تسيطر

على عقول الجهات المعنية بإدارة الوقف في تلك الدول رغم ما طرأ على الاقتصاد العالمي من تطورات وتحولات أثرت على اتجاهات الاستثمار وأبرزت الحاجة إلى تطويره.

6. انخفاض وتضائل قيمة ونسبة الأموال الوقفية من إجمالي قيمة الثروة القومية في معظم الدول الإسلامية، وتراجع معدلات الدخل والعائد منها، نتيجة لإهمال عوامل النمو والاستثمار وتوظيف الأموال الوقفية بالشكل الصحيح، حيث تركز معظم تلك الأوقاف على العقارات الموقوفة، دون الاهتمام بالأنشطة الاقتصادية والاستثمارية الأخرى، والتي يمكن أن تنتج عوائد أكثر ربحية من عوائد أوقاف العقارات. (عبد العظيم، 2009)

3.1. متغيرات الحداثة وحاجة مؤسسة الوقف إلى تطوير الاستثمار

على الرغم من تطور نظريات الإدارة والحوكمة وشيوع استخدام الوسائل الالكترونية والرقمية وأنظمة العمل الحديثة التي تتعلق بالمعاملات المالية وصيغ الاستثمار وبناء المشاريع وتنميتها وكافة أعمال الحفظ والتوثيق والمعلومات إلا أن مؤسسات الوقف في معظم الدول الإسلامية بالمقارنة مع التطور الحاصل على نموذج الوقف في الدول الغربية لا تزال متخلفة في دمج واستخدام تلك الآليات وأساليب العمل الإداري والاستثماري وتقنيات التواصل المعمول بها. ولا تزال فكرة نظام الوقف التقليدي تسيطر على عقول الجهات المعنية بإدارة الوقف في تلك الدول رغم ما طرأ على الاقتصاد العالمي من تطورات وتحولات أثرت على اتجاهات الاستثمار وأبرزت الحاجة إلى تطويره، وقد تمثلت فيما يلي: (العمر، 2012)

1. **ضعف العائد الاستثماري:** تظهر الأبحاث والدراسات المختلفة أن الكثير من التجارب الوقفية لم تنجح في الوصول إلى المستوى المفترض في تحقيق العائد الاستثماري، وقد أظهر العديد منها تدهوراً ملحوظاً في الأداء المناسب، وفي بعض الدول غابت الصفة الاستثمارية عن أوقافها.
2. **استخدام بعض صيغ الاستثمار:** ساهمت بعض العقود الاستثمارية (كالحكر والاستبدال والإجارة الطويلة وغيرها) في انخفاض عوائد الأوقاف على المدى الطويل، كما أن صيغ الاستثمار هذه وإن ساعدت على عمارة بعض الأوقاف المتهالكة على المدى القصير إلا أنها قد أضرت بالوقف وساهمت في ضياعه وأنشأت عليه حقوقاً للأفراد من الصعب معالجتها قانونياً.
3. **الفساد وسوء الإدارة:** بناءً على واقع الكيانات الوقفية فقط لوحظ قلة الخبرة والكفاءة من قبل نظار ومدراء الوقف، فإن عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو تعبير حقيقي عن الفساد وضياع الحقوق وتنامي الخلافات بين المستحقين.
4. **العولمة التجارية والمالية:** وهنا نتحدث عن موقع مؤسسة الوقف الحقيقي في ظل نظام سياسي واقتصادي واجتماعي معولم، وارتباط ذلك بكافة التحولات المصرفية والمالية واستخدام آليات الاستثمار وتدفقات رؤوس الأموال في مواقع جغرافية متعددة أو في بلدان إسلامي مختلفة، بحيث نمتلك صورة متكاملة حول "تفاعل الوقف في الأفق الدولي من الناحية المعرفية من خلال إعادة صياغة فكر الوقف وفلسفته حسب الزمان والمكان، وتحول هذه الأفكار إلى قيم اجتماعية واقتصادية وثقافية تستجيب لاحتياجات الداخل العربي والإسلامي، في نفس الوقت الذي ترتبط فيه بالأفق الإنساني". (خفاجة، 2006)
5. **التركيز على اتجاهات الحوكمة الحديثة:** لقد برز دور "المؤسسة" كأسلوب عمل فريد وفاعل يمكن الاستفادة منه في إدارة وتطوير الأوقاف. وفي العادة تتمحور الإدارة الجيدة حول عدة محاور منها: وجود القوانين والتشريعات والسياسات غير المقيدة، وجودة الهيكل التنظيمي، وطبيعة اختيار القيادة، وأساليب التخطيط واستراتيجية ومنهجية العمل والتقييم المستمر، وتنامي الاهتمام بمبدأ الشفافية في التعاملات والمعاملات،

- والتركيز على تنوع الأدوات الاستثمارية، وحسن استخدام رؤوس الأموال، والاعتماد على الكفاءات المهنية، ودراسات الجدوى الاقتصادية الجيدة. (العمر، 2012)
- 6. ثورة المعلومات وتطور وسائل الاتصال:** ساهم تطور وسائل الاتصال والوصول للمعلومات في سرعة دوران الأموال، عبر الأسواق التجارية والمالية المتنوعة، وما ينتج عن ذلك من تعظيم لعوائد استثمار الأموال الموقوفة ويحقق منافع أكبر للمستفيدين.
- 7. التجارب الحديثة في الاستثمار الوقفي:** تظهر التجارب الغربية والعالمية الحديثة في إدارة الأوقاف التطور الكبير في صيغ وآليات وأدوات ومجالات الاستثمار الوقفي التي يمكن الاستفادة منها. (عبد العظيم، 2009)
- 4. التطبيقات المعاصرة في استثمار أموال شركات الوقف التعليمي**

لقد قادت العولمة والضغط الاقتصادي التي تواجهها الحكومات مؤسسات التعليم وخاصة مؤسسات التعليم العالي أن تتجه نحو الاستقلالية وتعتمد على مصادر أموالها الخاصة في التطوير والتشغيل، وقد أطلقت الحكومات الوطنية في العديد من بلدان العالم خطط استراتيجية خاصة بالتعليم العالي تولى أهمية كبيرة لجانب الاستقلالية، (Bbakar, 2019) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف آليات تحقيق الاستدامة بناءً على أنشطة القطاع الاقتصادي والاستثماري من خلال نظام الوقف كأحد أدوات تمويل التعليم، وتقترح الدراسة نماذج عملية حيث يمكن لقطاع الشركات ومؤسسات التعليم العمل معاً لتأسيس وتمويل مؤسسات التعليم الوقفي.

ونظراً لاعتماد الصرف لتنفيذ شروط الوقف على عائد الوقف لا على أصله، وبسبب ما يشهده الواقع من عجز عائد الوقف عن الوفاء بتنفيذ شروط الواقف بسبب تدني العائد، فإن "الوقف" أصبح يعاني من عدم قدرته على تحقيق أهدافه التنموية المأمولة للمجتمع. وهذا يتطلب تقديم صيغ جديدة للتمويل بالوقف، من خلال الاستعانة بنموذج الشركة وأنواعها لإدارة استثمارات المؤسسة الوقفية، تسمى "الشركة الوقفية" تستخدم أصولها الموقوفة في مشروعات ذات جدوى اقتصادية واجتماعية مربحة، تمكنها من توزيع ما تحققه من عوائد الاستثمار على مصارف وقفية تنموية في مجالات متنوعة. (دوابه، 2019)

4.1. مبادئ حوكمة واستثمار المؤسسات الوقفية وعلاقتها بمبادئ حوكمة الشركات

إن الاتجاهات الحديثة لمفاهيم الاستثمار والحوكمة والمبادئ التي تقوم عليها والأهداف التي تسعى لتحقيقها يمكن الاستفادة منها وتكيفها بما يتناسب مع المؤسسات الوقفية، مع مراعاة طبيعة الأوقاف وخصائصها، بالإضافة إلى مراعاة الفروق بين الأطراف ذات المصالح في كل من الشركات والمؤسسات الوقفية. وعلى صعيد الممارسة، تشهد أنظمة عمل الشركات بأنواعها تطبيقاً أكثر عمقاً ووضوحاً لمفاهيم الحوكمة والاستثمار بصيغته المتنوعة، وقد غدت للحوكمة وآليات استثمار الأموال مبادئ وأسس معتمدة تمارس على مستوى المنظمات والدول، فمن المناسب الاستفادة من هذه التجربة العميقة وتوظيفها بما يخدم إدارة واستثمار المؤسسات الوقفية وأموالها مع مراعاة خصوصية الوقف وطبيعته. (المخرج، 2016)

تهتم الحوكمة ببيان العلاقة بين الأطراف الرئيسية التي تدير العملية الاستثمارية داخل كل من المؤسسات الوقفية والشركات. يوضح الجدول الملحق الأطراف الرئيسية ذات المصلحة في المؤسسات الوقفية وما يقابلها في الشركات المساهمة:

المؤسسات الوقفية	الشركات المساهمة	البيان
الواقفون	المؤسسون	المنشئ أو المؤسس للمنظمة أو الكيان
الناظر (مجلس النظارة)	مجلس الإدارة	الجهة المسؤولة والمساءلة أمام الأطراف الأخرى عن الأداء المالي والإداري
الصبيغة (صك الوقف)	عقد التأسيس	وثيقة إنشاء الكيان وتحديد حجمه ومشاريعه
الموقوف عليهم	المساهمون	بحكم أن عوائد الوقف وغلته تعود على الموقوف عليهم كما تعود على المساهمين في الشركات الأخرى
العين الموقوفة	رأس المال	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		

* شكل (1) من إعداد الباحث بالاستفادة من (فرحان: 2020)

لمعرفة طبيعة آليات وصيغ العملية الاستثمارية وتطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات والشركات الوقفية يستلزم معرفة طبيعة الأوقاف وخصائصها، ومن خلال تحليل مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، يمكن صياغة مبادئ حوكمة استثمار المؤسسات الوقفية ودورها في تحقيق التطور المنشود في محور إدارة الوقف، من خلال النقاط التالية: (فرحان، 2020)

المبدأ الأول: توفر الإطار العام المتعلق بالحوكمة

نتحدث هنا عن فعالية الإطار التنظيمي الذي يساعد المؤسسة الوقفية على تحقيق ممارسات الحوكمة وتفعيل أدوار جميع الأطراف، مع مراعاة خصوصية الضوابط والشروط المتعلقة بالوقف، ومن هذا الإطار ينشأ للمؤسسة الوقفية جانبان من الإطار التنظيمي، هما: الإطار الخارجي، يتمثل في التشريعات والقوانين التي تمارسها الجهات الحكومية أو المشرفة على الأوقاف، ويعد هذا النظام الخارجي هو البنية القانونية التي تضعها الدولة، بالإضافة إلى دورها في دعم إلزامية توظيف أدوات الحكومة الداخلية وتطبيقاتها داخل تلك المؤسسات الوقفية، وسوف نستعرض الدور الحقيقي لمدى تدخل الحوكمة في فعالية الإدارة المؤسساتية في المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة استثمار الأوقاف، ثانياً: الإطار الداخلي، يتمثل في اللوائح والسياسات الداخلية ونظام العمل الذي يضعه مجلس الإدارة "النظارة" ويكون على شكل وثيقة الوقف أو النظام الأساسي بالإضافة إلى اللوائح والقرارات المتعلقة بالنظام الإداري والمالي وغيرهما. (فرحان، 2020)

المبدأ الثاني: طبيعة الأسلوب المؤسسي المناسب لمؤسسة الوقف

لقد مر تشكيل الجهاز الإداري لمؤسسة الأوقاف بسلسلة من التطورات عبر مراحل مختلفة كشفت عن نمطين إداريين أساسيين: الأول يتعلق بنمط "الإدارة الفردية" ممثلاً في "ناظر الوقف"، والثاني يتعلق بنمط "الإدارة المؤسسية" الحكومية ممثلاً في وزارة الأوقاف، وهذا مطبق في أغلب البلدان الإسلامية والعربية. (منصوري، 2016) وقد ذكر "قحف" ثلاثة نماذج تاريخية مر من خلالها الجهاز الإداري لمؤسسة الوقف وهي: الإدارة الذرية المستقلة، الإدارة الذرية تحت إشراف القضاء، الإدارة الحكومية المباشرة. وقد أشارت تقسيمات أخرى إلى مراحل أربعة مر بها الجهاز الإداري للأوقاف وهي: مرحلة النظرة المدعومة بالإشراف القضائي، مرحلة الإشراف الحكومي المباشر، مرحلة الهيئات الوقفية المستقلة، ثم مرحلة الشركات الوقفية القابضة. وقد ركزت بعض التوجهات المعاصرة في الإدارة العامة للأوقاف على أن تكون إدارة الوقف بيد القطاع المشترك وأن يكون الدور الحكومي مقتصرًا على الرقابة. (العمر، 2012)

التفكير الحديث في إدارة وتطوير العملية الاستثمارية الخاصة بالأوقاف يطالب بالاستفادة من طبيعة عمل الشركة وأنواعها مثل تلك التي تتعلق بالشركات الوقفية القابضة أو شركات المساهمة العامة، مع تفويض عملية استثمار الوقف وتنمية إيراداته إلى جهات و فرق عمل استثمارية متخصصة تستطيع تعظيم أرباحه وتفادي المخاطر، وقد أفرد الباحثون دراسات خاصة تهتم بتعميم تجربة الشركات والاستفادة منها في إدارة وتنظيم العملية الاستثمارية الخاصة بالأموال الوقفية مع مراعاة رؤية وخصوصية الوقف وشروطه. (منصوري، 2016)

المبدأ الثالث: مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة "النظرة"

إن من أهم العوامل التي أثرت على تطور مؤسسات الوقف وأدت إلى ضعفها، هو مدى حسن إدارة "الناظر" سواء كان فرداً أو مؤسسة "مجلس الإدارة" والمسؤولية عنها، تشترك الأوقاف كما الشركات المعاصرة في إدارتها وتشغيلها على نظرية الوكالة، وتعني الفصل بين الملكية والإدارة، حيث يتولى "الناظر" أو "مجلس الإدارة" المسؤولية عن الوقف، ويرتبط مدى نمو الوقف وتطوره بشكل مباشر على مدى الكفاءة العلمية والخبرة المهنية التي يتمتع بها هؤلاء في إدارة الوقف واستثماراته، لذلك يجب أن تعتنى المؤسسات الوقفية بتحديد مسؤوليات وصلاحيات ومهام هيئتها الإدارية، ما يعني أن مجلس الإدارة "النظرة" هو الطرف الأول المكلف بتطبيق الحوكمة ووضع إطارها التنفيذي ورسم سياساتها الاستثمارية والتنموية. (فرحان، 2020)

المبدأ الرابع: البناء المؤسسي وطبيعة الأداء الإداري ومتطلبات الشفافية

فيما يتعلق بالبناء المؤسسي لمؤسسة الوقف، والتي تظهر من خلالها شخصية المؤسسة الاعتبارية، يجب أن تراعي مجموعة البرامج التي تهدف إلى تعظيم فعالية المؤسسة الوقفية في العديد من الجوانب، مثل التركيز على جوانب التخطيط والامتداد الاستراتيجي، والإدارة التنفيذية الفاعلة كما أشرنا سابقاً، بالإضافة إلى فعالية التنظيم والهيكل التنظيمي، وسياسات العمل، والبيئة المناسبة، وتطوير الموارد البشرية، وفعالية دوائر الإشراف والرقابة والمراجعة والتقييم، وشفافية الأداء والمكاشفة، واستخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل، والاستفادة من المعارف الحديثة التي تتعلق بآليات وصيغ الاستثمار وترجمة التجارب الأخرى المتعلقة بإدارة شركات الوقف لدى النماذج الغربية والاستفادة منها بما يتوافق مع طبيعة الوقف من المنظور الإسلامي الحديث.

المبدأ الخامس: دور وحقوق أصحاب المصالح

تضمن الحوكمة الجيدة كافة حقوق أصحاب المصالح وهم الجهات ذات العلاقة التعاقدية، مثل الموظفين والمتطوعين والموردين والمقاولون والممولون وغيرهم ممن يرتبط بالمؤسسة والشركة الوقفية ويتعامل معها، بالإضافة إلى عموم من ينتفع بالمؤسسة من المجتمع، (فرحان 2020)، ويتضمن هذا المبدأ أن تعلن المؤسسة الوقفية عن الفرص والمخاطر، وتسهيل كافة الإجراءات التي تسهل مشاركتهم في اتخاذ القرار وحصولهم على

المعلومات وتوجهات المؤسسة وفعاليتها، وإطلاعهم على مهامهم وأدوارهم، والنظام الإداري الخاص بالمؤسسة، وشروط التعاقد، ومراعاة حقوقهم كاملة.

المبدأ السادس: التطوير المستمر لأساليب العمل ونماذج أداء الخدمة

يُظهر واقع الوقف أن هناك حاجة ماسة لتطوير أساليب العمل وأداء الخدمة التي يبرز فيها الفكر الإداري الحديث، والذي يطالب بمنح هذه المؤسسات استقلالية أكبر تمكنها من القيام بمبادرات تخدم البنية الاجتماعية، من خلال ما تمتلكه من المرونة وسرعة الحركة والتفكير الابتكاري، الذي يمكنها من اقتراح المشاريع المميزة وآليات الاستثمار والانتاج وتنفيذها، وصرف عوائدها في مجال خدمة الفئات المستهدفة ودعم تنمية أموالها الوقفية وزيادتها. (العمر، 2012)

4.2. عوامل إنماء وتطوير العملية الاستثمارية للوقف

إن الهدف الاقتصادي المباشر لاستثمار أموال الأوقاف هو توليد دخل نقدي مرتفع، يسمح بتقديم خدماتها للمجتمع في أفضل صورة ممكنة، أي زيادة تيار الدخل النقدي المتولد من الاستثمارات الوقفية إلى أعلى حد ممكن. ومن أجل تحقيق ذلك الهدف، ينبغي لإدارة الوقف البحث عن أفضل أساليب وصيغ الاستثمار المعاصرة التي تساهم في إنماء الأموال الوقفية وحسن إدارتها الاستثمارية، (المغربي، 2014) ولتحقيق ذلك يمكن تطبيق الاقتراحات التالية:

1. زيادة رأس مال الوقف من خلال اقتطاع جزء من الإيرادات وتخصيصها لزيادة العملية الاستثمارية والإنتاجية. (قحف، 2001)
2. التوسع في أنواع الملكية التي يمكن إيقافها، وزيادة الأعيان الموقوفة وأن يخصص جزء من الإيراد لتنمية الإعمار والمحافظة عليه، كذلك تشجيع مبادرات الأوقاف الصغيرة وتسهيل دفعها.
3. الخروج من دائرة الاستثمار التقليدي أو الاستثمار العقاري السائد، الأمر الذي يقتضي من الباحثين تتبع جميع أنشطة الاستثمار التجاري والإنتاجي، ومما يؤدي ذلك أن الواقع الاستثماري يُظهر أن هناك صيغ وأصول استثمارية أخرى يمكن من خلالها تحقيق عوائد أفضل وأكبر على المدى الطويل. (العمر، 2012)
4. العمل ضمن دوائر عمل الشركات والمنظمات الكبيرة وهي الوجه الحديث والمعاصر لأنشطة الاستثمار والتي تتركز لديها الثروات وتتجمع رؤوس الأموال بداخلها، كذلك تشجيع تلك الشركات على إيقاف جزء من أموالها في صورة مشاريع وقفية، فالعديد من الشركات إيماناً منها بالمسؤولية الاجتماعية وسعياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل المجتمعات التي تعمل بها، تقوم بإنشاء أوقافاً خاصة لبعض جوانب المجتمع، وهذا الأمر منتشر جداً لدى الكثير من نماذج الشركات الأوروبية والأمريكية. (العايشي، 2016)

لقد أظهرت حاجتنا إلى تحقيق هدف الوقف في الوصول إلى أعلى العوائد وأدنى المخاطر مدى أهمية وضرورة تطوير مؤسسة الوقف، فقد أصبح من المهم جداً لدينا الآن أن نحدد استراتيجية الاستثمار المناسبة التي تركز على توسيع دائرة الحصول على الفرص الاستثمارية وإدارتها بشكل فعال، وسوف نركز في بحثنا هذا بشكل خاص على أنظمة شركات الاستثمار الاستراتيجية، وكيفية استثمار الأموال الوقفية من خلال صيغ الاستثمار الحديث التي تطرحها، بناءً على منهجية علمية ومهنية تعتمد على أنظمة الحوكمة والإدارة الجيدة. نذكر هنا مجموعة من البنود من أجل إعداد استراتيجية واضحة للاستثمار تمثل رؤية مستقبلية للعمل الاستثماري الوقفي، (العمر، 2012) وهي كالتالي:

1. الاهتمام بتأسيس الشركات الاستراتيجية القائمة على أنظمة العمل المؤسسي لتعظيم فرص الحصول على الاستثمارات.
2. الاستعانة بجهات استثمارية وكفاءات متخصصة تقوم بإدارة العملية الإنتاجية والاستثمارية داخل شركة الأعمال الوقفية.
3. إعداد استراتيجية واضحة للاستثمار مع تحديد السياسات الاستثمارية لشركة الوقف، وتحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير الاستثمارات.
4. الاستعانة بخطط الاستثمار المحددة بفترات زمنية مع مراعاة كافة محددات الأداء الاستثماري وإدارة المخاطر.
5. زيادة القدرة المؤسسية لإدارة الاستثمار تشمل كافة تطبيقات الحوكمة وحسن اختيار القائمين على الاستثمار وتعيين الكفاءات.
6. الاستفادة من صيغ الاستثمار والتمويل المستخدمة في استثمار أعيان الوقف وتنميتها، وتطوير أدوات مالية استثمارية خاصة بشركات ومؤسسات الوقف.
7. دعم أنظمة وأساليب الاستثمار المشترك خاصة بين المؤسسات الوقفية ومؤسسات القطاع الأهلي والخيري، من خلال تشجيع تنفيذ مشاريع وبرامج استثمارية تنموية مشتركة.

إن مؤسسة الوقف مدعوة للقيام بالعديد من المبادرات لتطوير العمل الاستثماري بناءً على الدروس المستخلصة والتجارب الواقعية. ومن ذلك أن تحسن مؤسسة الوقف اختيار استثماراتها مع المحافظة على أصولها، وتقليل مخاطر الاستثمار، كذلك بات جلياً لنا مدى أهمية أن يتمتع الجهاز الإداري بالكفاءة العالية، أيضاً، ضرورة التركيز على اعتماد سياسات الاستثمار طويلة وذات طابع توسعي مستدام.

4.3. نموذج الشركة الوقفية

يعاني الوقف في عالمنا العربي والإسلامي من تحديات كبيرة، لا تمكنه من النهوض بها لتدني عوائده لأسباب شتى، مما أثر بالسلب على أصله، الأمر الذي يحتم البحث عن صيغ جديدة معاصرة لإنشاء وإدارة الوقف، ويُمكن لهذه الصيغ أن تستفيد من تجربة النموذج الغربي في إنشاء "الشركات الوقفية". إلى ذلك، يجب علينا بلورة الأساس النظري في إمكانية إنشاء الشركات الوقفية ومتطلباتها بوصفها إحدى الصيغ التمويلية المبتكرة للارتقاء بالأصول الوقفية.

مفهوم الشركة: ترى معظم التعريفات الحديثة للشركة بشكل عام على أنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع يستهدف الربح بتقديم حصة من المال أو عمل، لاقتسام ما قد ينشأ عنه من ربح أو خسارة. (عابدين، 2003)

الشركة الوقفية: في عصرنا الحديث، ظهرت تعريفات عدة تعالج مفهوم "الشركة الوقفية" بناءً على ما تتميز به الشركة الوقفية عن غيرها من الشركات التجارية، ومن أبرزها:

1. انتفاء العنصر الشخصي في الشركة الوقفية؛ فلا يمكن أن تكون المشاركة إلا من شخصيات اعتبارية.
2. الشركة الوقفية شركة أموال، فلا يمكن أن تكون المشاركة بالعمل أو الوجهة.
3. الشركات الاعتبارية في الشركة الوقفية هي كيانات وقفية فقط، قد اكتسبت صفة تجارية من خلال تملكها لسجلات تجارية.
4. توزيع الأرباح في الشركة الوقفية على مستحقين يحددهم الواقف في عقود الوقفية.

وبناءً على ذلك عُرفت **الشركة الوقفية** على أنها: "عقد مشاركة في رأس المال بين وقفين أو أكثر في مشروع يستهدف الربح لتسبيل الربح الناتج منها". (الراجحي، 2016) وعُرفت أيضاً بأنها: "اجتماع أصول وقفية وإدارتها، بهدف الاتجار بها وفقاً للأنظمة التجارية". (المهنا، 2013) والملاحظ من التعريفين الاتفاق على اشتراك أصول أكثر من وقف لتحقيق العائد، إلا أن كلا التعريفين أهملتا إمكانية إنشاء شركة وقفية عن طريق الاكتتاب العام، لذا يمكننا تعريف الشركة الوقفية بكونها "عقد مشاركة في أصول وقفية قائمة، أو أسهم وقفية يكتب بها بقصد تنفيذ وإدارة مشروعات معينة من أجل تسهيل العائد". (العاني، 2018)

والشركة الوقفية وفق الصورة المقترحة تمارس نشاطها لتحقيق الربحية من جانب، ومن جانب آخر تسعى لاستخدام عائدها في المصارف الوقفية؛ لذا فإن إجراءات تأسيس الشركة الوقفية سوف يرتبط بقانون الشركات العام من جهة ممارسة نشاطها الربحي، ومن جهة أخرى بقانون الشركات غير الربحية من جهة نشاطها غير الربحي "الخيري"، بتوجيه عائد الشركة الوقفية للمصارف الوقفية. ويتمثل أطراف التعاقد في الشركة الوقفية في: المؤسسين، والمكتتبين، والمستفيدين، وتحقق فيها أركان الوقف من: واقف، وموقوف، وموقوف عليه، وصيغة. (دوابه، 2019)

أهداف إنشاء الشركة الوقفية:

1. اكتساب الصفة التجارية من خلال تملكها لسجل تجاري، من أجل الاستفادة من أنشطة المشاريع التجارية المتعددة وتنويع الأصول وصيغ الاستثمار والانتاج التي أسس لها النظام الحديث، التي تمكنها من الدخول في المناقصات والأعمال الكبرى التي تحقق من خلالها موارد مالية تسهم في إنماءها.
2. ضبط ممارسات مديري الشركات والنظار على الأوقاف لتكون تحت متابعة النظام المؤسسي العام لإدارة الوقف.
3. أن يكون لشركة الوقف شخصية مستقلة عن النظار والمستفيدين من الوقف.
4. أن تلتزم الشركات الوقفية بحوكمة الشركات وما فيها من جوانب تتعلق بالرقابة والشفافية وجودة العمل التجاري بما يحقق الفائدة الاستثمارية القصوى من أصول الوقف.
5. عدم ضياع الوقف؛ لارتباطه بالتسجيل التجاري، بسبب طبيعة الشركة الوقفية النامية والمستدامة. (المهنا، 2013)

أنواع وصور الشركة الوقفية: اقترح عدد من الباحثين أشكالاً يمكن أن تكون عليها الشركة الوقفية، في ضوء خصوصية الوقف الاستثمارية، وهي على النحو التالي:

1. **الشركة الوقفية ذات المسؤولية المحدودة:** عُرفت الشركة الوقفية ذات المسؤولية المحدودة على أنها "شركة من وقفين فأكثر بما لا يزيد عن خمسين وقفاً، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً إلا بقدر حصته من رأس المال". ويتم اللجوء لهذا النوع من الشركات؛ لأنها تعتمد الشخصية الاعتبارية للشركة بمعنى لا تضم إكليات وقفية. (المهنا، 2013) وتكون هذه الشركة وقفية إذا كان كل شركائها من الأوقاف، ويأخذ تأسيس هذا النوع من الشركات الوقفية شكلين، الأول: أن تكون هذه الشركة ذات المسؤولية المحدودة تجارية بصورتها المعروفة وقائمة من قبل، ثم يوقف كل شريك جميع أسهمه في الشركة فتتحول الشركة بذلك إلى وقفية بالكامل، الثاني: أن يتم تأسيس هذه الشركة منذ البداية من مجموعة من الوقفيات لا تقل عن اثنتين، ولا تزيد عن الخمسين، لتكون بذلك شركة مستقلة لها كيانها النظامي المستقل. (الراجحي، 2016)

يتناسب هذا النموذج من الشركات مع الاستثمارات المتعددة، التي تملك أصولاً متنوعة، وتستثمر في مجالات عدة. ويتطلب تنفيذه وجود صك وقف، وعليه، يقوم مجلس النظارة بتعيين مجلس إدارة الشركة؛ ليقوم بتنفيذ الخطط الاستثمارية المعتمدة من مجلس النظارة. (العاني، 2018)

2. الشركة الوقفية المساهمة: تعتبر شركات المساهمة نموذج تنظيمي جديد نشأ في الغرب، يهدف إلى تنظيم النشاط الاقتصادي القائم على أساس مفهوم المؤسسة التي تتمتع بجملة من المزايا القانونية، (بوزيان، 2020) ويأخذ تأسيس هذه الشركة الوقفية حالتين أيضاً، الأولى: أن تكون هذه الشركة المساهمة شركة تجارية قائمة من قبل، ثم يوقف كل شريك فيها جميع أسهمه في الشركة، فتكون الشركة بذلك قد تحولت إلى شركة وقفية بالكامل، الثانية: أن يتم تأسيس هذه الشركة من جديد من وقفيات لا تقل عن خمسة، وتكون بذلك شركة مستقلة لها كيانها النظامي المستقل. وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الشركة الوقفية المساهمة على أنها "شركة من خمسة أوقاف فأكثر، يكون رأس مالها مقسماً إلى أسهم متساوية القيمة، ولا يكون كل شريك فيها مسؤولاً إلا بقدر حصته من رأس المال". (الراجحي، 2016) وهذا النموذج "يتناسب مع الاستثمارات الوقفية الكبيرة التي تملك أصولاً متنوعة وتستثمر في مجالات مختلفة". (العاني، 2018)

الهيكل الإداري للشركة الوقفية: في ضوء طبيعة العلاقة بين الهيكل والبناء الإداري المؤسسي لشركات الأعمال ومفاهيم إدارة الوقف وشروطه، يمكننا إنشاء تصور بالهيكل الإداري الخاص بالشركة الوقفية، يتكون من: الهيئة العامة، تمثل أعلى سلطة داخل الشركة، تتكون من جميع المكتتبين "المساهمين" في الشركة الوقفية، إذ تقوم مقام الواقف، ويقوم بإقرار الموازنة والحسابات الختامية وتقويم أعمال الشركة المختلفة السنوية أو الفصلية بجانب مجلس النظارة، ثانياً: مجلس النظارة، يتم اختياره من قبل الهيئة العامة وأعضائه يتمتعون بالخبرة والكفاءة، ثالثاً: مجلس إدارة الشركة الوقفية، يتولى إدارتها وفقاً لما يحدده النظام الداخلي، وترفع له التقارير الشهرية وأعمال المدير العام، رابعاً: المدير العام، المعني بمتابعة الأعمال اليومية، أخيراً: الدوائر التنفيذية، وهي المسؤولة بشكل مباشر عن تنفيذ الأعمال وإدارة مشاريع واستثمارات الشركة الوقفية.

يوضح الشكل الملحق مستويات القائمين على إدارة الشركة الوقفية:



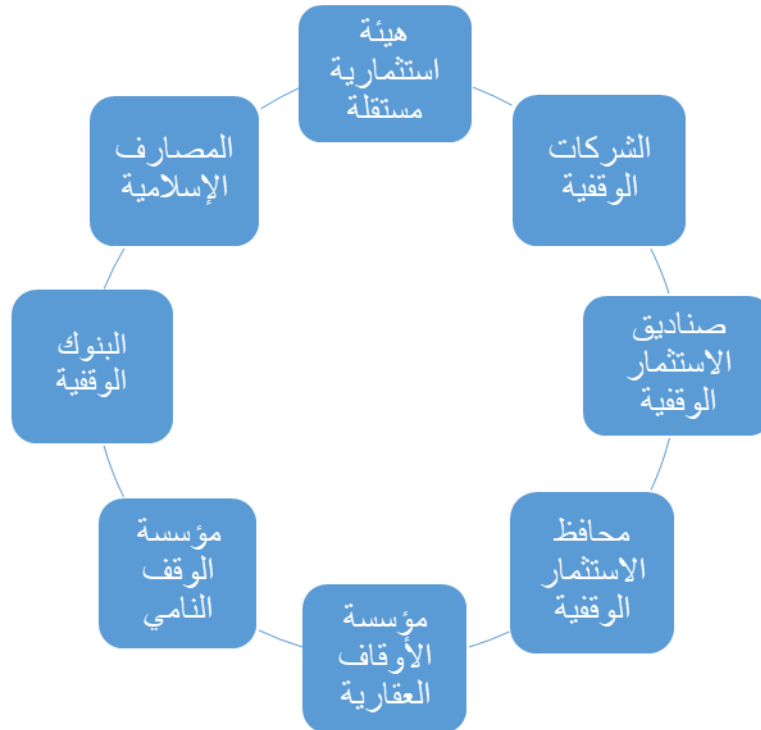
* شكل (2) من إعداد الباحث بالاستفادة من (العاني: 2017)

وترتبط معالجة الخسائر في الشركة الوقفية بإجراءات تتم قبل توجيه الشركة الوقفية استثماراتها، وبعدها؛ من خلال دراسات الجدوى الدقيقة والمتكاملة ومعرفة المخاطر، وبعد دخول الشركة الوقفية في عمليات استثمارية

وتحقيق أرباح، ينبغي أن تعمل على تكوين احتياطات لمواجهة الخسائر المتوقعة، ولما كان الأولى وفقاً لفقهاء الواقع الميداني أن يكون الوقف مؤبداً، فإنه في حالة تصفية الشركة الوقفية يتم صرف أموال التصفية في "وجوه الخيرات"؛ فملكية الوقف سواء أكانت للواقف أم الموقوف عليه في كل الأحوال هي ملكية مقيدة ناقصة. (دوابه، 2019)

4.4. شركات الوقف التعليمي وتطبيقات الاستثمار المعاصر

تعتبر الإدارة المالية الحديثة والرشيده من أهم موجبات دعم المؤسسات الوقفية في القيام بمهامها بكفاءة وبمقدرة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية في مجال الاستثمارات الوقفية، حيث تقدم لها المعلومات المالية السليمة والدقيقة والملائمة بالكيفية والأساليب المعاصرة الحديثة والمناسبة، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف آليات تحقيق الاستدامة داخل المؤسسات التعليمية بناءً على أنشطة القطاع الاقتصادي والاستثماري من خلال نظام الوقف كأحد أدوات تمويل التعليم، وتقتصر الدراسة نماذج عملية حيث يمكن لقطاع الشركات ومؤسسات التعليم العمل معاً لتأسيس وتمويل أنشطة التعليم الوقفي. وهذا يتطلب تقديم صيغ جديدة للتمويل بالوقف، من خلال الاستعانة بنموذج الشركة وأنواعها لإدارة استثمارات المؤسسة الوقفية، يطلق عليها اسم "الشركة الوقفية" والتي تستخدم أصولها الموقوفة في مشروعات ذات جدوى اقتصادية واجتماعية مربحة، تمكنها من توزيع ما تحققه من عوائد الاستثمار على مصارف ووقفية تنموية في مجالات متنوعة. يوضح الشكل الملحق أدوات وأشكال إدارة الاستثمارات الوقفية، وسوف نخصص الحديث حول نموذج محافظ الاستثمار الوقفية "الحقبة الاستثمارية" في إدارة استثمارات أوقاف التعليم.



* شكل (3) من إعداد الباحث بالاستفادة من (سفيان: 2020)

محافظ الاستثمار الوقفية "الحقبة الاستثمارية" نموذج هارفرد:

تقدم جامعة "هارفارد" حالة جلية لدور الوقف في بناء التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بما يعكسه تاريخ هذه الجامعة من تطور ومكانة علمية وأكاديمية مرموقة داخل الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها، ومنذ العام 1824 صدر قانون يمنع تقديم أي تمويل حكومي للجامعات الخاصة، هذا القانون فتح الباب لفرص أوسع لجامعة هارفارد لتلقي التمويل الوقفي والتبرعات من المجتمع.

وفيما يتعلق بإدارة الاستثمارات الوقفية لجامعة هارفرد، تجدر الإشارة إلى أن الأصول الوقفية لجامعة هارفرد تشرف عليها شركة مملوكة للجامعة تعرف باسم "شركة إدارة هارفرد"، تأسست هذه الشركة في العام 1974 وتقوم بإدارة الأصول الوقفية للجامعة، وتهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية لدعم الأهداف العلمية والبحثية لجامعة هارفرد على المدى الطويل.

وتنتهج شركة هارفرد منهجاً فريداً في إدارة أصول الوقف وهو "النموذج الهجين"، حيث تدار هذه الأصول بواسطة ثلاث فرق تتكون من خبراء مختصين في إدارة القطاع اللاربي وهي: فريق الأسواق العامة: يقوم بإدارة الاستثمارات ذات العوائد العالية كالأسهم والسندات، فريق الأصول البديلة: يقوم بإدارة الاستثمارات البديلة "السلع" والأوراق النقدية والودائع الآجلة والعقارات وغيرها، فريق الدعم: يهتم بتكنولوجيا المعلومات لتطوير الأنظمة الداعمة لنشاطات الفرق السابقة.

تسعى شركة إدارة هارفرد إلى تحقيق أهدافها الرئيسية في توفير مصادر مالية تساعد الجامعة على تحقيق الريادة التعليمية والبحثية، من خلال مشاريع "محفظة الاستثمار" أو الحقيبة الاستثمارية، وهي عبارة عن صندوق استثماري يضم كافة المشاريع الاستثمارية الوقفية المملوكة من قبل الجماعة وتخضع لإدارة شركة "إدارة هارفرد". ويتوزع التمويل الاستثماري لأصول الحقيبة الاستثمارية على: (الأسهم الأمريكية، الأسهم الأجنبية، أسهم الأسواق الناشئة، الأسهم الخاصة، الأصول ذات العوائد المطلقة، الأصول ذات العائد المالي، الموارد الطبيعية والبضائع، العقارات، السندات المحلية، السندات الأجنبية، السندات المرتبطة بالتضخم).

ويظهر الجدول المرفق تطور قيمة رأس مال شركة إدارة استثمارات أوقاف جامعة هارفرد الأمريكية بالمليار دولار:

السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
رأس المال	36.55	25.66	27.55	31.72	30.43	32.33	35.88	36.44

* شكل (4) من إعداد الباحث بالاستفادة من (سفيان: 2020)

ويمكن إرجاع مدى تطور أصول المحفظة الاستثمارية لشركة إدارة أوقاف جامعة هارفرد إلى ما يلي:

1. اعتماد الابتكار والإبداع في مجال الدعوة للوقف من خلال برامج متنوعة تتلاءم مع الجمهور الواسع، والاستجابة لاحتياجات المتبرعين وتسهيل طرق التبرع إلى حد كبير.
2. الاعتماد على المختصين في الميادين المالية والإعلامية، وتطوير الخطط الاستثمارية وبرامج جمع التبرعات بناءً على الخطط الخماسية لاستقطاب الأوقاف الجديدة.
3. الشفافية مع الواقفين والمستفيدين، والرقابة الشديدة على أنشطة العملية الاستثمارية، ونشر التقارير والوثائق المالية على مواقع المؤسسة الإلكتروني وجعلها متاحة للجمهور الواسع.

4. مراعاة تنوع المحفظة الاستثمارية بحيث يتم الاستثمار في الدولة التي أُسس فيها، والدول الأجنبية، والأسواق الناشئة، وكذلك الأسواق الدولية، من خلال الأدوات الاستثمارية المناسبة، التي توفر السيولة اللازمة لسداد التزامات أوقاف الجامعة، مع ضرورة مراعاة نطاق الاستثمار المستهدف.
5. تقييم أداء المحفظة الاستثمارية الوقفية من قبل إدارة الأوقاف داخل المؤسسة التعليمية، من خلال مراجعة نتائج الاستثمار بصورة دورية، والموازنة بين العائد الفعلي والعائد المستهدف، وذلك للبت في إذا ما كان مزيج توزيع الاستثمارات سيظل ملائماً في ظل تغيرات الأهداف وأحوال السوق المالية. (سفيان، 2020)

5. الخاتمة

وهنا نستعرض أهم النتائج والتوصيات التي خلص إليها الباحث:

نتائج الدراسة: أهم النتائج النظرية التي توصلت إليها الدراسة، وتنقسم إلى ما يلي:

1. تحتاج شركات وصناديق الاستثمار الوقفية إلى تطبيق مبادئ "الحوكمة الإدارية" باعتبارها الإطار الصحيح لتطوير أداء العمل الوقفي واكتسابه طابعاً مؤسسياً.
2. إن من أهمية حوكمة شركات الوقف هو دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، لذلك فإن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة على شركات الوقف سينعكس بشكل جيد على أدائها بأبعاده التشغيلية والمالية.
3. على الرغم من تطور صيغ الاستثمار الحديث المتعلق بإدارة الأوقاف وصناديق استثمار الأموال الوقفية، إلا أن مؤسسات الوقف في معظم الدول العربية والإسلامية بالمقارنة مع التطور الحاصل لدى التجربة الغربية لا تزال متخلفة في دمج واستخدام تلك الآليات والأساليب الاستثمارية.
4. انخفاض وتضائل قيمة ونسبة الأموال الوقفية من إجمالي قيمة الثروة القومية في معظم الدول الإسلامية، وتراجع معدلات الدخل والعائد منها، نتيجة لإهمال عوامل النمو والاستثمار وتوظيف الأموال الوقفية بالشكل الصحيح.

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هناك بعض التوصيات المقترحة لتفعيل نظام الوقف الاستثماري، وتشمل ما يلي:

1. الاستفادة من أنظمة عمل الشركات بأنواعها، والتطور الواسع في مبادئ الحوكمة، وتكييفها بما يتناسب مع طبيعة "الشركة الوقفية".
2. ينبغي على الشركات المعنية بإدارة أوقاف التعليم اختيار الصيغ التمويلية التي تتناسب مع طبيعة الاستثمار الوقفي، والتي تعمل على المحافظة على الأصول الوقفية وزيادة عوائدها، وبالتالي تقليل المخاطر الاستثمارية، خاصة في الصيغ التمويلية التي تشكل خطراً على طبيعة الأصول الوقفية، مثل المضاربة في الأسواق المالية.
3. تشجيع الشراكة الاستثمارية مع القطاع الخاص وتعبئة موارده المالية في تمويل القطاع الوقفي.
4. تأسيس شركات لإدارة واستثمار الأصول الوقفية بالاعتماد على دراسات الجدوى الاقتصادية، وتقييم المشاريع الوقفية بما يضمن المردودية العالية اقتصادياً واجتماعياً.
5. الالتزام بالمتطلبات الأساسية للإدارة الاقتصادية في المؤسسة الوقفية، كالمتطلبات المتعلقة بأنشطة التسويق، وتطبيق معايير المحاسبة الوقفية، ومعايير الحوكمة.

6. المراجع

- فادي فتحي الأشرم، (2019)، رسالة ماجستير، نحو استراتيجية تنمية لتطوير الوقف التعليمي لتمويل التعليم الجامعي في فلسطين 2018".
- عامر العتوم، عدنان ربابعة، (2015) "استثمار الأموال الوقفية: مصادره وضوابطه"، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، م.11، ع.2، ص: 240.
- أشرف دوابه، (2009)، "الاستثمار في الإسلام"، ط1، ص: 27.
- منذر قحف، (2000)، "الوقف الإسلامي تطوره إدارته تنميته"، بحث منشور، ص: 34.
- شوقي أحمد دنيا، (2017)، "الاستثمار الوقفي مفهومه وأهميته وآلياته"، المؤتمر الدولي السنوي حول الآليات التفصيلية لقطاع الأوقاف في الجزائر، سبتمبر 2017، ص: 8.
- صباح جريبات، (2020)، "مفهوم الربيع"، الموسوعة السياسية. <https://cutt.us/PJo18>
- علي القره داغي، (2004)، "تنمية موارد الوقف والحفاظ عليها"، مجلة أوقاف الكويت، ط7.
- عبد الله النمري، (2016)، "حوكمة المنظمات الوقفية". <http://cutt.us/tDW6h>
- أسماعيل مومني، أمين عويسي، (2018)، "حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية (دراسة تطبيقية وفق منهج النظم الخبيرة)"، إدارة الدراسات والعلاقات الخارجية، الكويت، ص: 19.
- فؤاد العمر، باسمة المعود، (2014)، "قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً"، كرسي الشيخ راشد لدراسات الأوقاف، الرياض، ص: 33.
- سامي صلاحات، (2018)، "حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية"، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، ص: 44.
- حسين الأسرج، (2012)، "حوكمة الوقف"، أرشيف ميونخ MPRA، بحث منشور، مارس 2012.
- علي القره داغي، (2020)، "استثمار الوقف وطرقه القديمة والحديثة، المجلس الأوروبي للإفتاء والبحوث". <https://cutt.us/pOh9U>
- موسى التكنينة، (2010)، رسالة دكتوراه، "الضوابط الشرعية في الاستثمارات الوقفية: دراسة حالي - السودان - دولة الإمارات العربية المتحدة"، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، ص: 6.
- مصطفى عبد السلام، (2010)، "تفعيل دور الوقف في الوطن العربي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، م.20، ع.1، ص: 47-48.
- حمدي عبد العظيم، (2009)، "النتائج المترتبة على تهميش الوقف الإسلامي"، المؤتمر الثالث للأوقاف بالمملكة العربية السعودية، ص: 255-266.

فؤاد العمر، (2012)، "نموذج المؤسسة المعاصرة للوقف: الإدارة والاستثمار"، ندوة التجارب الوقفية "الوقف في تونس: الواقع وبناء المستقبل"، فبراير 2012.

ريهام خفاجي، (2006)، "العمل الخيري بين المفهوم والممارسة"، مجلة أوقاف، <https://cutt.us/kkK4i>

Ridzwan Bbakar, Rapih Mzaini, (2019), "Corporate Waqf University: A Sustainability Model", Journal of Emerging Economies and Islamic Research, Journal of Emerging Economies & Islamic Research, 7(1), 24

أشرف دوابه، (2019)، "التمويل من خلال الشركة الوقفية"، مجلة المجتمع، <https://cutt.us/Ry2fD>

عبد المحسن المحرج، (2016)، رسالة دكتوراه، "حوكمة الأوقاف: دراسة تأصيلية مقارنة"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص: 126.

عمر فرحان، وآخرون، (2020)، "تطوير مبادئ حوكمة المؤسسات الوقفية بالاستفادة من مبادئ حوكمة الشركات"، بحث منشور، ص: 52.

كمال منصور، فارس مسدور، (2006)، "نحو نموذج مؤسسي متطور لغدارة الأوقاف"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، ع. 9.

محمد المغربي، (2014)، اقتصاديات الوقف، ط. 1، ص: 73.

منذر قحف، (2001)، "الدور الاقتصادي لنظام الوقف الإسلامي في تنمية المجتمع المدني مع نظرة خاصة للدول العربية شرق المتوسط"، ندوة نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، بيروت، ص: 7.

زرزار العياشي، (2016)، "الأساليب الحديثة لتطوير استثمارات الأموال الوقفية"، مجلة الدراسات الإسلامية، جامعة الأغواط ع. 7، ص: 220-221.

أسامة العاني، (2018)، "متطلبات إنشاء الشركات الوقفية في ضوء بعض القوانين العربية مقارنة بالشريعة الإسلامية"، مجلة بيت المشورة، ع. 3، ص: 34.

خالد الراجحي، (2016)، "تأسيس الشركات الوقفية، دراسة فقهية تأصيلية"، المؤتمر الخامس والعشرين لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية - أيوفي"، ص: 26.

خالد المهنا، (2013)، "الشركات الوقفية"، بحث ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسات الأوقاف، جامعة محمد بن سعود، الرياض، ص: 19.

وهاب بوزيان، كرمي أحمد، (2020)، رسالة ماجستير، "وقف النقود واستثمارها دراسة مقارنة بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي"، جامعة أحمد دراية، ص: 33.

قمومية سفيان، جعفر محمد، (2020)، "تقنيات وأدوات استثمارات المؤسسات الوقفية - تجارب دولية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، م. 13، ع. 1، ص: 160-161.