أهمية الفصل بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية: مدخل إدارة المخاطر

The Importance of the Separation Between Asset Management and Utilization Management in Scientific Waqf Institutions: Risk Management Approach

أ. كفي مريم
جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج،
مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية
keffi@univ-bba.dz

أ.د. رحيم حسين
جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج،
مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية
rahim_hocine@yahoo.fr

تاريخ الاستلام:2018/11/19 تاريخ القبول: 2019/07/12

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الفصل بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية كمدخل لإدارة المخاطر، على اعتبار أن إدارة المخاطر أضحت تمثل إحدى أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، ومنها إدارة المؤسسات الوقفية، التي تستلزم تحديدا دقيقا لأنشطتها في مختلف مجالات الاستثمار الوقفي، ومن ضمنها الأموال المخصصة للتعليم والبحث العلمي. وفي هذا الإطار يتناول البحث ثلاث نقاط أساسية :

– الوقف والحاجة الى تطوير إدارة المؤسسات الوقفية العلمية؛

– المخاطر في إطار الفصل بين إدارة الأصول وإدارة المنافع في المؤسسات الوقفية العلمية؛

– إدارة المخاطر لأصول ومنافع المؤسسات الوقفية العلمية.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات وقفية، وقف علمي، إدارة الأوقاف، إدارة المخاطر، أصول وقفية، منافع وقفية.

Abstract :
The study aims to demonstrate the importance of separating asset management from the management of utilization in scientific endowment institutions as a gateway to risk management, considering that this concept (risk management) is one of the modern arts of management that has been introduced by the Waqf institutions, and which requires careful identification of the activities Institutions in the area of investment in scientific endowments, mainly in the management of Waqf assets and distribution of utilization to the science and scientific research, in this context the research paper addresses three main points:
- The Waqf and the need to develop the management of scientific endowment institutions;
- Risk Management and the rationale for separating asset Management from the management of benefits in Waqf institutions;
- Risk management of the assets and benefits of scientific endowment institutions.
Key Words: Waqf institutions, Scientific Waqf, Waqf management, risk management, Waqf assets, Waqf benefits.
JEL Classification: M8.

* مرسل المقال: كفي مريم (keffimeriem@gmail.com).

المقدمة:

يحفل السجل التاريخي الإسلامي بعديد الأنشطة الوقفية، التي ظلت من بين الأسباب التي حفظت للمجتمعات الإسلامية تضامنها وحيويتها، فقد كان للوقف دور أساسي في أغلب الإنجازات العلمية والحضارية بالعالم الإسلامي، ومنها مساهمته في نشر العلم والمعرفة عن طريق الوقف على المدارس والمساجد والمكتبات العامة والكتاتيب ومراكز البحث وغيرها، وهو يظل في كل العصور يعكس سيادة روح التضامن والتكافل ما بين المسلمين.

فإذا كانت الأموال بصفة عامة بحاجة إلى من يقوم بحفظها وتنميتها، فالأموال الوقفية أحوج ما تكون إلى هذا، وذلك لعدم وجود مالك خاص لها، فلابد إذا من إدارتها بالشكل الأمثل لتعظيم منفعتها. ولهذا، فإن إدارة الوقف يجب أن تعمل بحذر واحتياط ووعي لمواجهة التحديات أو المخاطر، وخصوصا أنها مؤتمنة على أموال الواقفين من جهة، ومن جهة أخرى عليها زيادة أصول وعوائد هذه الأموال.

من المتوقع أن تكون إدارة المؤسسات الوقفية العلمية مكونة من أكثر من مجموعة من الخبرات الإدارية والفنية والشرعية والقانونية، وذلك لخصوصية هذه المؤسسات، والمتعلقة أساسا في مهمتين جوهريتين: الأولى هي إدارة الأصول الوقفية في سبيل الحفاظ عليها وزيادة ريعها، والثانية هي حسن توزيع الريع المتولد من العملية الأولى على مصارف العلم والبحث العلمي، وهو ما دفعنا إلى البحث في هذا الموضوع، وذلك من خلال مدخل تطبيق آليات إدارة المخاطر، حيث تقتضي هذه الأخيرة التحديد الدقيق لمختلف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الوقفية العلمية، وذلك بتحديد مختلف العمليات الرئيسية لها من إدارة للأصول وتوزيع للمنافع.

مما سبق يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل الآتي:

ما أهمية الفصل بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية كمدخل لإدارة المخاطر؟

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته، فإدارة المخاطر هي السبيل لتحديد كافة التحديات والمخاطر، الحالية والمستقبلية، التي قد تؤثر على حسن سير عمل المؤسسات الوقفية العلمية. ولتطبيق مختلف آليات هذه الإدارة نفترض ضرورة الفصل والتحديد الواضح لإدارة كل من أصول ومنافع المؤسسات الوقفية العلمية، نظرا لخصوصية هذه المؤسسات وتشعب مهامها وتوسع نطاق عملها وتنامي استثماراتها، هذا فضلا عن تواجدها في محيط معقد، محليا وعالميا. ومن جهة أخرى، فإن خاصية الخدمات المجانية للمؤسسات الوقفية العلمية، التي تشارك بها مؤسسات القطاع العام، تستدعي ضبطا دقيقا للاحتياجات، وترتيبا محكما للأولويات، حيث أنه على أساسه تكون إدارة هذه المنافع وتعظيم عوائدها، أي عوائد الخدمات العلمية والبحثية، وهو ما يعني ضمنيا تعظيم العائد المجتمعي.

أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- تقديم مساهمة متواضعة في مجال تطوير إدارة المؤسسات الوقفية بصفة عامة، والعلمية منها بصفة خاصة؛
- العمل على التحديد الدقيق لمختلف العمليات الرئيسية في المؤسسات الوقفية العلمية؛
- تطبيق آليات إدارة المخاطر على المؤسسات الوقفية عامة، والعلمية منها على وجه الخصوص.

1. الوقف والحاجة الى تطوير إدارة المؤسسات الوقفية العلمية

1.1. تعريف الوقف وحكمه:

الوقف لغة الحبس، ومعناه المنع من التصرف بالبيع والهبة ونحوهما، أي يترك الأصل ويجعل ثمره في سبيل الخير. وهو مصطلح اسلامي اختلف الفقهاء في تعريفه تبعا لاختلاف مذاهبهم من حيث لزومه وعدمه، وتأبيده وعدمه، واشتراط القربة فيه، والجهة المالكة للعين بعد وقفها.

وردت عدة نصوص في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة تحث على الإحسان والإنفاق، سواء كان هذا الإحسان فرديا أم مؤسسيا، وسواء كان فرضيا أم تطوعيا، ومهما كانت أساليبه وآلياته، كالزكاة والوقف والصدقات الأخرى، ومن الآيات التي تفيد بعموم الإنفاق قوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا أنفقوا من طيبات ما كسبتم ومما أخرجنا لكم من الأرض" (البقرة، 267)، وقوله تعالى: "لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون" (آل عمران، 92)، ومن الحديث الشريف قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية أو علم ينتفع به أو ولد صالح يدعو له" (صحيح مسلم، رقم 1631)، والصدقة الجارية محمولة على الوقف عند العلماء.

والأموال التي تصلح للوقف عند الفقهاء هي العين التي يمكن الانتفاع بها مدة معتدا بها مع بقائها، ومن الأمثلة على تلك الأموال، الأصول الثابتة، سواء كان للإنسان دخل في إيجادها، كالآلات والمكائن والمباني، أو ذات مصدر طبيعي، كالأراضي والأشجار. وشرعا لا يتحقق الوقف بمجرد النية، بل لابد من إنشائه بلفظ، ك"وقفت" و"حبست" ونحوهما من الألفاظ الدالة عليه. ويختلف الوقف عن الصدقة في أن الصدقة ينتهي عطاؤها بإنفاقها، أما الوقف فيستمر العين المحبوس في الإنفاق في أوجه الخير حتى بعد الوفاة.

2.1. الوقف العلمي ونشأته:

لا يوجد من عرف الوقف العلمي بتعريف خاص، وذلك لدخوله في التعريف العام باعتباره منفعة معنوية، لكن يمكن الاستفادة من التعريف العام للوقف، وذلك بأن يقال: "تحبيس الأصل وتسبيل منفعته العلمية". ويدخل في معنى الأصل العقارات والمدارس والجامعات ونحوها، والمنقولات كالكتب والحواسيب والبرامج ونحوها.

تعود فكرة وقف الأوقاف على المؤسسات التعليمية، بحسب ما يذهب إليه أغلب الباحثين، إلى الخليفة العباسي المأمون، ذلك أنه عندما أنشأ بيت الحكمة، هيأ فيها للعلماء أرزاقًا سخية يتقاضونها في أوقات محددة من وقف ثابت يفيض ريعه عن التكاليف المطلوبة، ومن ثم انتشرت فكرة الخليفة المأمون فأصبح من ضرورات إنشاء معهد أو مدرسة أو مؤسسة علمية أن يعين لها وقف ثابت يفي بنفقاتها. بينما يعود تطور فكرة نظام الأوقاف التي تحبس على المدارس إلى "القابسي" من أجل تعليم أبناء المسلمين غير القادرين على الإنفاق، ودفع أجر التعليم من بيت مال المسلمين (الرفاعي، 2007، ص60).

3.1. الحاجة إلى تطوير البنية الإدارية للمؤسسة الوقفية العلمية:

تعاني أشكال الإدارة التقليدية للوقف من مشكلات عدم وضوح مهمة إدارة الوقف، وعدم دعم القوانين واللوائح لمتطلبات العمل الاحترافي (Ahmad; 2012, p 22). فبالنظر إلى التطور الهائل الذي عرفته البشرية في مختلف المجالات خلال العقود الماضية، فإنه من المناسب إعادة النظر في النظارة الفردية، أي أن أفضل صيغة لإدارة شؤون الوقف هو "المؤسسة" (بوجلال، 2003، ص5). والشواهد المعاصرة عديدة، حيث نجد أن القطاع التطوعي يحتل حيزا مهما ومؤثرا في الحياة العلمية الغربية بشكل عام، وفي الولايات المتحدة الأمريكية على وجه خاص.

يعد الوقف في الولايات المتحدة الأمريكية من أهم مصادر تمويل التعليم العالي ودعم الأنشطة البحثية، فنجد أن جامعة هارفارد تحتل المرتبة الأولى لجهة حجم وقفياتها وأصولها التي بلغت 30.435 مليار دولار، تليها جامعة بيل التي بلغت وقفياتها 19.345 مليار دولار، ثم جامعة تكساس 18.623 مليار دولار، تليها جامعتا ستانفورد وبرنستون اللتان تجاوزت قيمة أصول كل منهما 16 مليار دولار، أما جامعة نورت وسترن فقد احتلت المرتبة العاشرة حيث بلغ حجم وقفياتها 7.119 مليار دولار (الكبيسي، 2006، ص 17). وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): ترتيب الجامعات الوقفية في الولايات المتحدة الأمريكية وفقا للمبالغ الوقفية المخصصة لها

المصدر: ابراهيم بن محمد الحجي، الوقف على التعليم في الغرب، ص 5، https://islamhouse.com/ar/books/.

وتجدر الإشارة أن العلاقة بين التعليم والوقف لا تنحصر في المسائل التمويلية، على أهميتها، ولكنها تتعلق برؤية التعليم في علاقته المباشرة بمشاريع النهضة والتقدم. وحتى تكون كذلك، فإن هذه العلاقة تستوجب تطوير المؤسسة الوقفية العلمية (افتتاحية مجلة أوقاف، 2010، ص:11-12)، وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها:

أ. **تحقيق النوعية**: إن المدقق في الحجج الوقفية يستطيع تبيان الضوابط الدقيقة التي يضعها الواقفون لضمان جودة الخدمات أوقافهم. حيث إن التعليم الوقفي يركز على النوعية، التي تنبع في حقيقة الأمر من العلاقة العضوية ما بين تأسيس الوقف وتوفير كل الإمكانات لنجاحه، وبالتالي فهو يحقق ضمنا وعلنا مسألة الجودة والنوعية.

ب. ضمان الاستمرارية: تمثل العراقيل التمويلية أحد عوائق تطور المؤسسات التعليمية العامة، خاصة في الدول الاسلامية، مما اضطر الكثير من وزارات التعليم إلى التضحية بنوعية ما يقدم مقابل الحفاظ على مبدأ التعليم الحكومي. أما عن تجربة التعليم الخاص، فهي تتسم في مجملها، مع بعض الاستثناء، بالسعي المحموم لتحقيق الربح المادي دون بذل كثير من الجهد في تطوير البنية التحتية العلمية. من هنا تأتي مساهمة الوقف في إيجاد مصادر تمويلية حقيقية ومستديمة، ضمن رؤية متوازنة لاستثمارها وتطويرها، حلا جذريا لقضايا التمويل، وما يتيحه من إمكانات حقيقية لرفع المستوى التعليمي وتطوير مخرجاته.

ت. إشراك المجتمع: إن الدور الاجتماعي للوقف هو في العمل على إعادة بناء الفاعلية الذاتية للمجتمعات من خلال تحمل الشرائح المختلفة أدوارا متميزة في إنشاء، وتسيير، ومراقبة المؤسسات الوقفية. ويصبح هذا التوجه أكثر أهمية وأولوية في المجال التعليمي بالذات، حيث يصبح المجتمع شريكا رئيسا في تطوير المؤسسات التعليمية تمويلا واستثمارا وحماية ورقابة.

2. المخاطر في إطار الفصل بين إدارة الأصول وإدارة المنافع في المؤسسات الوقفية العلمية

1.2. الخطر والمخاطرة الوقفية:

توجد عدة تعاريف ومحددات لتحديد المخاطرة، لعل أبرزها: "توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه" (الهواري، 2008، ص31). وتبرز المخاطر بشدة في مجال الاقتصاد والاستثمار، وارتبطت أكثر بمجال المصارف، ومنها المصارف الإسلامية، مع ما ترتبط به من خصوصية في المعاملات المالية الإسلامية (Niehaus,1999, P.8). وعموما فإن مصطلح المخاطرة الوقفية يعد حديث نسبيا، وقد تعارفت عليه المؤسسات الوقفية، حيث تعرف بأنها: "اضطراب متنوع يقع في عمليات الأوقاف الرئيسية، ما ينتج عنه هلاك الأصل الوقفي أو تدني فعاليته أو ريعه" (الصلاحات، 2014، ص6).

أما بخصوص أنواع المخاطر التي قد تواجه الأوقاف الإسلامية فهي عديدة ومتنوعة، ويمكن ذكر أبرزها في ما يلي: (الصلاحات2014، ص18)

أ. مخاطر مصرفية: وخصوصا إذا كان للمؤسسة الوقفية شراكة استراتيجية مع المصارف الإسلامية، فإنها قد تتعرض إلى خسارة مصرفية إذا كان لها حسابات مصرفية كبيرة مودعة، أو موظفة في محافظ استثمارية داخل المصارف، وهذا يحتم على المؤسسة الوقفية أخذ ضمانات مصرفية للحد من أي مخاطر تعيق زيادة الريع.

ب. مخاطر السوق العقاري: وتتأتى أساسا من كون القطاع الأكبر للأوقاف يقع في العقارات، والسوق العقاري يتأثر بقانون الطلب والعرض، فالقيمة السوقية للوحدات السكنية أو التجارية للأوقاف قد تتأثر كما تتأثر باقي الوحدات التجارية في السوق العقاري.

ت. مخاطر التشغيل: هذه المخاطر تتعلق بالإدارة التشغيلية للمؤسسة، والتي فيها مزيج من الأعمال البشرية والفنية، ما يعني أن حوادث أو مخاطر قد تقع نتيجة هذه الجهود البشرية أو الفنية، هذا إضافة إلى الحوادث اللاإرادية، كحدوث زلزال أو كارثة طبيعية لا دخل للعامل البشري أو الفني فيها، أو مخاطر تكون بأسباب متعمدة، كخيانة الناظر أو إهماله تجاه الممتلكات الوقفية.

ث. مخاطر المخالفات الشرعية: باعتبار أن الأوقاف قربة شرعية، وأن كل ما تمخض عن هذا النظام يجب أن يكون شرعيا، فإن العمليات الرئيسية لهذه الشعيرة الإسلامية يجب أن تندرج ضمن أحكام الشريعة، ويمكن إدراك هذه المخاطر إذا خالفت أي عملية أو إجراء متخذ أصول وقواعد الشريعة الاسلامية.

2.2. المخاطر المرتبطة بإدارة الأصول والمنافع الأوقاف العلمية:

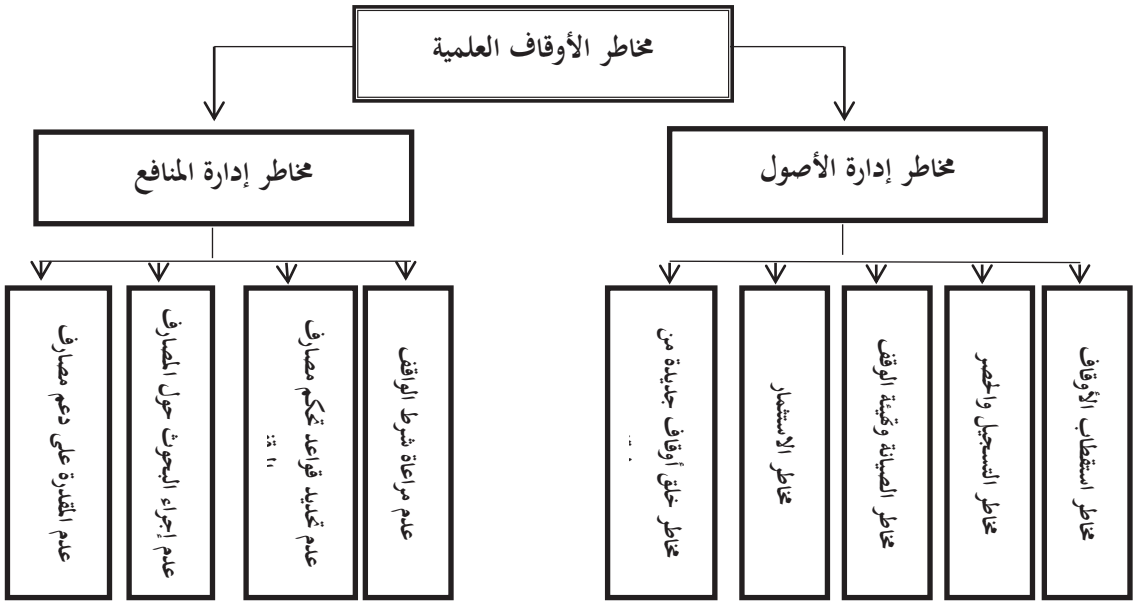
أ. مفهوم إدارة الأصول وإدارة منافع الأوقاف: بتحول النظارة إلى مؤسسة، وبتحول المتولي إلى إدارة، تبرز الحاجة إلى التمييز بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع، فإدارة الأصل المدر للعائد يختلف عن إدارة عملية الانتفاع من العائد في مسجد أو في مدرسة أو في مستشفى، حيث إن إدارة الدعوة والعملية التعليمية والعملية الصحية ذات طابع مختلف، وهي تحتاج إلى مهارات وكوادر مختلفة بشكل كبير، لذلك وجب التمييز النظري والمؤسسي بين الوظيفتين.

يقصد بإدارة الأصول في هذا المقام إدارة الأصل الذي يدر عائدا يذهب للمنتفعين أو الموقوف عليهم، فيمكن أن تنشأ كيانات متخصصة لإدارة الأصول، تتسلح بأحدث تقنيات إدارة الأصول الداخلية والخارجية وتنميتها وتثميرها، فيمكن أن تنشئ البنوك مثلا إدارات متخصصة في إدارة الأوقاف داخلها. وتساعد هذه الهياكل المتخصصة في تصميم منتجات وقفية مالية وعينية متعددة تساهم في الترويج للوقف وزيادة أصوله ومنتفعيه.

في حين أنه قد يعهد الواقف (أو الواقفون) بأموال الوقف إلى جهة متخصصة، تقوم هي بدفع العوائد إلى المنتفعين مباشرة، أو توكل ذلك إلى جهة أخرى تنظم تقديم الانتفاع، مثل تقديم منح دراسية أو مصاريف علاج المستشفى. لكن قد تكون الأموال الوقفية كبيرة لدرجة احتياجها إلى إدارة متخصصة للانتفاع، وبالتالي تكون بحاجة إلى خبرة وتخصص، وستكون تحت مراقبة جهات المعنية، سواء كانت حكومية أو أهلية، مثل وزارة الصحة ووزارة التعليم، أو نقابات الصحة والتعليم. وفي هذا الإطار يؤكد الباحثين أنها تستوجب أن تقوم هيئة مؤهلة بالصرف على المستحقين من ريع الأوقاف، وتحديد مدى استحقاق كل فرد منهم لهذا الحق.

ب. مخاطر إدارة أصول ومنافع الأوقاف العلمية: يمكن تحديد المخاطرة الوقفية بناء على واقع الأوقاف وعملياتها الأساسية، وذلك بالاعتماد على فهم الوقف الإسلامي كنظام، إذا تم استعماله بالطريقة الصحيحة يمكن أن يشكل توازنا اجتماعيا هاما في المجتمع، فنظام الأوقاف العلمية يعتمد على عمليتين رئيسيتين تتمثلان في إدارة أصول ومنافع هذه الأوقاف، تقومان معا على إحداث توازن قائم بين شرائح المجتمع، ومن خلال هذا التقسيم، يمكننا تحديد أبرز المخاطر المرتبطة بهاتين المرحلتين، وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أبرز مخاطر الأوقاف العلمية



– **مخاطر إدارة الأصول**: ففي مرحلة استقطاب الأوقاف حيث يتم التعاون مع الأغنياء أو الواقفين، نجد أن أبرز الأخطار مرتبطة بضعف الصورة النمطية للمؤسسة الوقفية العلمية، وكذا ضعف إجراءات التسويق وتردي أساليبها الإعلانية في المجتمع، وكذا ضعف التواصل مع الواقفين الحاليين وعدم وجود بيانات واضحة للواقفين المحتملين الجدد في المجتمع.

أما في مرحلة التسجيل والحصر، نجد أنه عند عدم وجود قسم متخصص للحجج الوقفية، وعدم وجود بيانات مكتملة لكافة الأوقاف، وكذا تداخل الممتلكات الوقفية بالمواريث والتركات لعائلة الواقفين، تجعل الأصول الوقفية عرضة للزوال والاندثار. كما هو الحال كذلك في مرحلة الصيانة وتهيئة الوقف، فيجب التأكد من جاهزية المنشأة الوقفية على العطاء والعمل.

أما بالنسبة لعملية الاستثمار فهي أساسية لغرض استبقاء الأصل الوقفي، وزيادة ريعه ومداخيله، فيتم الاستثمار والإتجار بريع الأوقاف الفائض، بعد الانتهاء من عملية دفع الاستحقاق المالي للموقوف لهم من طلبة علم وهيئات التدريس والتكوين...، وهنا يتحتم دراسة صيغ الاستثمار والتمويل الأنسب للمؤسسة الوقفية وشركائها من المصارف والشركات المالية الإسلامية.

ومن خلال كفاءة فريق الاستثمار، إذا استطاع زيادة ريع الأوقاف، وكان هناك فائض مالي بعد انتهاء وسداد حاجة الموقوف لهم. يمكن خلق أوقاف جديدة من الوقف القائم، ومن مخاطر هذه العملية، أن لا تكون لدى المؤسسة الوقفية رؤية للاستفادة من مال الريع الفائض، وتكديس وتجميد الفائض في حسابات بنكية.

– **مخاطر إدارة المنافع الوقفية العلمية:** ففي مرحلة توزيع الريع الوقفي، والتي يمكن تسميتها بمرحلة الاستحقاق، وجب أن تقوم هيئة مؤهلة بالصرف على المستحقين من ريع الأوقاف العلمية، لتحديد مدى استحقاق كل فرد أو طالب أو هيئة بحث لهذا الحق. فعدم استيفاء القواعد التي تحكم عملية الصرف على الموقوف لهم يمكن أن تكون مخاطرة، ومن أبرز مخاطر الاستحقاق نذكر:

- ✓ عدم مراعاة شرط الواقف لمصرف الوقف، فلا يجوز تغيير صفة الوقف العلمي، لأن شرط الواقف كنص الشارع، مما يؤدي إلى ضعف ثقة الواقفين، وعدم الحصول على أوقاف جديدة؛
- ✓ عدم استيفاء الاعتمادات وخطط العمل اللازمة لتحديد القواعد التي تحكم المصارف الوقفية الجديدة، وكيفية التوسع في مشاريع بحثية وعلمية جديدة انطلاقا من أوقاف قائمة أو أوقاف مستقطبة.
- ✓ عدم إجراء البحوث الكافية لدعم المصارف الوقفية في مجال التعليم والبحث العلمي؛
- ✓ غياب سياسات وإجراءات واضحة تحكم المصارف الجديدة.

3.2. مبررات الفصل بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية:

إذا كان جوهر الإدارة واحداً في جميع المؤسسات فإن التطبيق والأساليب التفصيلية للقيام بالوظائف الإدارية تختلف بحسب المشروعات الاقتصادية، فالإدارة العامة التي تطبق في الوحدات الحكومية، تختلف عن الإدارة في المشروعات الخاصة، ضف إلى ذلك يوجد ما يعرف بالقطاع الثالث الذي يجمع بين خصائص القطاع الخاص والقطاع الحكومي، وهو ما يدخل فيه الوقف الذي يتميز بعدة خصائص يحتاج الأمر مراعاتها في إدارته، ما يدعو إلى ضرورة الفصل بين إدارة الأصول وإدارة المنافع في المؤسسات الوقفية، ويمكن ذكر أبرز المبررات في ما يلي (عمر، 2002، ص7):

أ. **تعدد وتباين الأهداف:** يتحدد الهدف في أية مؤسسة اقتصادية بتحقيق أعلى ربح ممكن لملاك المؤسسة، ويعتبر ذلك هو المؤشر لكفاءة الإدارة، وأما في المؤسسات الحكومية فالهدف فيها هو تحقيق المصلحة العامة وبالتالي الرفاهية الاجتماعية وتنفيذ السياسة العامة للدولة، وأما في الوقف فإن الهدف متعدد، يتمثل **أولا:** في المحافظة على أموال الوقف لتحقيق استمراريتها بنفس الطاقة الإنتاجية، **وثانيا:** في تحقيق أفضل عائد ممكن لإنفاقه في وجوه الخير، وهو بذلك يتشابه مع أهداف القطاع الخاص، ويوجد هدف آخر وهو الخدمات التي يقدمها الوقف للمجتمع بدون مقابل، وهو بذلك يتشابه مع القطاع الحكومي، وبالتالي تتعدد مسؤولية إدارة الوقف بتعدد الأهداف.

ب. **تعدد الأطراف التي لها صلة بالوقف:** ففي مؤسسة الوقف لا يوجد ملاك حصريين، بل هو ملك لله عز وجل في صورة حق عام للمجتمع، والإدارة ممثلة في ناظر الوقف، والذي يعتبر وكيلا عن من له الولاية الأصلية وبالتالي توجد عدة أطراف هم: ناظر الوقف، والموقوف عليهم، ومن له الولاية الأصلية على الوقف.

ت. **تعدد الأنشطة في مؤسسة الوقف:** في أي مشروع اقتصادي يكون له نشاط واحد ممثلا في استثمار الأموال المتاحة لتحقيق ربح لملاكه، وأما في الوقف فالأمر مختلف حيث يوجد نشاط استثمار الوقف وتحقيق عائد ثم نشاط إنفاق هذا العائد للمستحقين، ونظرا لتنوع الأموال الوقفية ما بين أراضي زراعية ومباني ونقود وتنوع طرق استثمارها

ما بين التأجير والزراعة والبناء وتأسيس المشروعات في مجالات مختلفة، ومن هنا لا توجد إدارة وقفية واحدة تتولى كل هذه الأعمال بل إدارات متنوعة بحسب كل نشاط.

ث. الطابع الديني لمؤسسة الوقف: ويتمثل في الأحكام والضوابط الشرعية التي يجب مراعاتها عند وضع النظم واللوائح لمؤسسة الوقف، ومن جانب آخر فإن البعد الإيماني ممثلاً في كون الوقف قربة لله عز وجل يمثل مدخلا لإحكام الرقابة الذاتية للإدارة على أعمالها لأنها تمثل مال الله عز وجل ولخدمة المجتمع.

ج. الجانب العام والخاص في مؤسسة الوقف: تدور ملكية الأموال بين كونها ملكية خاصة لبعض الناس أو ملكية عامة لمجموع الناس، والوقف يجمع بين الصفتين فأمواله أموال خاصة ذات نفع عام والخصوصية هنا تقتضى إدارة أموال الوقف إدارة اقتصادية لتحقيق أفضل عائد ممكن مما يجعلها تدخل في نطاق إدارة الأعمال، أما صفة العام فتتمثل في إنفاق عائد الوقف للمستحقين مجانا أو بدون مقابل لخدمة المجتمع مما يجعلها في هذا المجال تدخل في مجال الإدارة العامة.

3. إدارة مخاطر أصول ومنافع المؤسسات الوقفية العلمية

في ما يخص مصطلح إدارة المخاطر فهو ينقسم إلى شقين: إدارة ومخاطر، فالإدارة وفق المفهوم الشائع تعني التخطيط والتنظيم والرقابة على أعمال المؤسسة، أما المخاطر فهي التباين عما هو متوقع، وعليه فإدارة المخاطر تعني السيطرة على المخاطر من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة على حركة سيرها. وتجدر الإشارة إلى أن المقصود من كلمة الإدارة هنا هو أحد أنواع فنون التسيير، كإدارة الوقت وإدارة الجودة، وليست الإدارة بمعناها الملموس كوحدة إدارية في الهيكل التنظيمي، مثل إدارة الأفراد وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق.

هناك تعاريف عديدة لإدارة المخاطر، فمنهم من يعتبرها "مجموعة النشاطات والسياسات المتعلقة بالوصول إلى وسائل محددة للتحكم في المخاطر أو التقليل من حجم الخسائر المترتبة عنها شرط أن يرافق ذلك انخفاض في التكلفة اللازمة لتنفيذ مثل هذه السياسات والنشاطات" (الزعبي، 2013، ص 09)، وعليه، فإدارة المخاطر لا تستهدف التخلص من المخاطر، لأن التخلص منها يعني التخلص من العائد المتوقع، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها كافة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة بصفة مستمرة للاكتشاف المبكر والوقاية من المخاطر المحتملة، والحد من الآثار السلبية الناتجة عن وقوعها، وإبقاءها في حدودها الدنيا بأقل التكاليف الممكنة.

وعلى العموم، فإن إدارة المخاطر التي قد تحيق بعمل الأوقاف يمكن تحديدها من خلال العمليات الرئيسية للأوقاف، والتي تتمثل أساسا في الحفاظ على الأصول الموقوفة وتنميتها من جهة، وكذلك من خلال عمليات توزيع المنافع المتولدة عن تلك الأصول على مصارفها التي أوقفت من أجلها من جهة ثانية. وعلى هذا وجبت التفرقة بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع من أجل تحديد الآليات التي تحد من المخاطر المتولدة في كل مرحلة أو عملية.

1.3. إدارة مخاطر الأصول الوقفية للمؤسسات العلمية:

في هذا الإطار تظهر الحاجة إلى تقديم مفهوم دورة حياة الأصل من أجل تأسيس الأحكام الشرعية والقانونية للعمليات المرتبطة به. فمن ساعة دخول الأصل في حوزة إدارة الوقف بأي شكل من الأشكال إلى تهيئته للاستثمار إلى إعداد سياسات الاستثمار والمخاطر المرتبطة به، إلى توزيع العائد وفق سياسات واضحة وتفصيلية. حيث تحتاج كل هذه العمليات إلى تصور عميق وشامل قبل التحرك لتنظيمها في إطار قانوني أو مؤسسي:

أ. **تهيئة الأصل للاستثمار:** يحتاج الأصل خلال دورة حياته إلى صيانة دورية وتطوير، وقد لا تتوفر الأموال اللازمة لذلك في البداية، لذلك يمكن الاستدانة بضمان العوائد المتوقعة للأصل بعد التشغيل، وذلك لتوفير السيولة اللازمة للتطوير ويمكن توفير تلك السيولة عن طريق نموذج صكوك المشاركة الموافقة للشريعة الإسلامية (Abu Hassan & Shahid , 2010; p 321).

ب. **سياسات التوزيع:** تتقاسم عوائد استثمارات الأوقاف بنود أكثر من مجرد العائد المعد للتوزيع على المنتفعين، فهناك احتياطيات الصيانة والتطوير، واحتياطيات الخسائر الرأسمالية المتوقعة نتيجة للمخاطر المحتملة وغيرها من البنود. ويساهم هذا في حماية قيمة الأصل من التآكل عبر الزمن بل وزيادتها وتعزيزها.

ت. **سياسات حفظ قيمة الأصل وتنميته:** من الضروري الحفاظ على قيمة الوقف عبر الزمن وتنميتها عبر صيانتها وتحديثها، لذلك يجب وضع احتياطيات للصيانة والتنمية تخصم من الأرباح وتنفق بشكل دوري على الأصل. ويمكن للإدارة أن تقوم باستثمار الاحتياطيات في صناديق تحوط تدر عائدا يساهم في تعويض الخسائر. وقد تتراكم الاحتياطيات وعوائدها لتصل إلى مثل قيمة الأصل، وفي هذه الحالة يمكن إضافتها إلى الأصل لتستثمر عوائدها في إدارة الانتفاع(Muhammad & Haji. p 36-37). وهناك خلاف حول معاملتها في هذه الحالة، أهي تكون في حل من شروط الواقف، حيث إنها وإن كانت أصلا من عائد الوقف وأعيد استثمارها، إلا أنها خارج أصل الوقف من جهة الخضوع لشروط الواقف، أم أنها تظل جزءا من الوقف يخضع لشروط الواقف.

ث. **استبدال الأصل ومفهوم الديمومة والقيمة:** من المتوقع أن تتلاشي قيمة الأصل نتيجة لاهتلاكه مع الزمن، لذا وجب وضع استراتيجيات لمواجهة هذا، وذلك عن طريق استبدال قيمة الأصل بآخر يدر نفس العائد. وتراعي في هذا الإطار الاجتهادات الشرعية حول شروط إبدال الأصل الموقوف أو استبداله.

تهدف إدارة الأصول إلى تعظيم العائد وتقليل المخاطر على الأصل، وذلك باتباع الطرق المعروفة في الاستثمار وإدارة المخاطر. كما إنه يجب مراعاة شروط الواقف في الاستثمار، واحترام المسؤولية الاجتماعية لاستثمارات الأوقاف، وتعزيز تحليل عائد التكلفة، الذي تراعى فيه الأبعاد الاجتماعية والقيمية. وقد تبرز قضية التناقض بين وجود استثمارات ذات كفاءة مالية مرتفعة، لكنها ذات فعالية اجتماعية منخفضة، مثل الاستثمار في المنتجعات السياحية وأماكن الترفيه، لذلك يجب مراعاة الفعالية الاجتماعية في سياسات الاستثمار. وفي كل الأحوال يتعين على إدارة الوقف إعلان السياسة الاستثمارية وطرق تنفيذها ومؤشرات أدائها عن كل فترة مالية، وتوضيح مدى المخاطر المرتبطة بها.

تعاني الأوقاف عموما من إهمال البعد الاستثماري في إدارتها، مما ينجم عنه ضياع الكثير من أصولها. ولا شك أن محاولات تحديد آليات استثمار الأصول الوقفية تساعد على ازدهارها، وتنمية عوائدها، ومن ثم زيادة تمويل مصارفها. وقد سعت العديد من الدول العربية والإسلامية ذات التجارب الوقفية الرائدة لتطوير الآليات الاستثمارية، يتمثل أبرزها في أهمية تطوير البعد الشرعي المتعلق بالحاجة لتجديد فقه الأوقاف واستثمارها، والمرونة في النظر لأعيان الوقف وقواعد استبدالها. فهناك العديد من الوقفيات التي اندثرت أصولها بسبب ضيق أفق القائمين عليها، وعدم تغليب بعد المصلحة في إدارتها للأصول الوقفية.

وفي هذا الصدد، يجب التأكيد على أن محاولات تطوير آليات استثمار الوقف تستدعي ضرورة اتساق هذه الآليات مع مبادئ الشريعة الإسلامية. كما أن الأوقاف، كمنظومة قيمية متكاملة، يتطلب استثمارها مراعاة السنن الكونية والاعتبارات الأخلاقية، وهو ما يشار إليه بالمسؤولية الاجتماعية. فمراعاة حقوق العمال، والحرص على سلامة البيئة، والبعد الاجتماعي للأنشطة التجارية، تعد أركانا أساسية في آليات الاستثمار الوقفي.

وفي هذا السياق تضفي التجربة الغربية في استثمار الأصول الوقفية، أهمية استثمار الأصول من خلال آليات منخفضة المخاطر، وإن قلت أرباحها. فقد فقدت العديد من الوقفيات الغربية الكبرى نسبة من أصولها في أعقاب الأزمة المالية العالمية سنة 2008 بسبب اعتمادها على الآليات مرتفعة المخاطر ذات الربحية العالية.

ومع ذلك ماذا يحدث لو أخفقت السياسية المتبعة وحدثت خسائر في أصول الوقف، مما يهدد بانخفاض العوائد المتوقعة من الأصل، والتي بدورها ستؤثر على كفاءة الانتفاع؟ هناك حالتان: في حالة التقصير أو الإهمال المتعمد من إدارة الأصل تتحمل الإدارة الوقفية التعويض، أما في حالة الاضطرابات في الأسواق الاقتصادية والحوادث العارضة فيمكن تغطية ذلك من خلال التعويض من احتياطيات الأوقاف المتراكمة، أو تعويض الدولة أو من التبرعات.

2.3. إدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية:

تحتاج إدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية إلى تعهد بتقديم بعض الخدمات التعليمية إلى بعض الجهات الخارجية المتخصصة، ومن المتوقع أن تكون إدارة الانتفاع غير ربحية، فلا يتوقع أن تقوم مدرسة أو جامعة وقفية باستهداف الربح. ولا يدخل في معنى الربح هنا تعويض التكاليف أو التمييز ماليا في بعض الخدمات لتعويض تكاليف بعض الخدمات المجانية. وتخضع إدارة الانتفاع مهنيا للمتعارف عليه من معايير وقوانين المهن والحرف المختلفة، ويرجع عند الخلاف إلى المرجعيات المعتمدة في المجال، وكذلك تخضع لقوانين المجال ولوائحه المنظمة، مع مراعاة خصائصها غير الربحية من ناحية المعاملة المالية. ولتحقيق إدارة مخاطر فعالة للانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية يجب تحديد المخاطر، والتي يمكن إجمالها في مخاطر عامة (متعلقة بالمجتمع) وأخرى خاصة (متعلقة بالوقف ذاته)، وسنورد في ما يلي هذه المخاطر مع ذكر أبرز الآليات لإدارتها:

أ. إدارة المخاطر العامة: إن ما لحق بالمسلمين من انحطاط علمي وحضاري في العصور المتأخرة من جهة، وما تعرضوا له من غزو استعماري من جهة ثانية، أبعد قطاعاً واسعاً من مثقفيهم وأثريائهم عن توظيف إمكاناتهم الفكرية والمادية، سواء في دعم ما توارثته الأجيال من مشاريع، كالوقف لأغراض استراتيجية، أو في إطلاق مبادرات

جديدة. فقد شاعت أفكار خاطئة في أوساط معظم القطاعات. وفي ما يلي سنلقي بعض الضوء على تلك الأفكار وتأثيراتها السلبية على الوقف الإسلامي، ثم كيف يمكن تصحيح تلك المغالطات الفكرية:

– **استنقاص حجم الدعم الذي يمكن أن تقدمه الأوقاف لقطاع التعليم:** هناك نسبة كبيرة من المثقفين والميسورين يجهل مدى ما يمكن للوقف أن يوفره من مخزون مالي وعقاري يتم توظيفه في إنجاز الكثير من المشاريع التعليمية. ولذلك لا بد من تبصير الرأي العام بإمكانات الوقف في دعم مجال التعليم والبحث العلمي.

– **اعتبار الأوقاف إدارة حكومية تابعة لوزارة الشؤون الدينية:** لا يزال معظم الناس يظنون بأن الأوقاف ما هي إلا مصلحة في وزارة الشؤون الدينية. وحتى يعود الوقف إلى دائرة الاهتمام الجماهيري يجب تطويره لتصبح هيئاته مؤسسات مستقلة، لها نفس الضوابط التي تحكم المؤسسات الخاصة، ويبقى دور الجهات الرسمية محصوراً في الإشراف وتوفير التسهيلات (عمر، 2014).

– **الاعتقاد بأن الأوقاف إرث ديني لا يمتد إليه الإصلاح والتطوير:** ولاشك أن مثل هذه النظرة تحرم الوقف من إيجابيات التجديد والتطوير، وتسهم في تعجيل انقراضه. وحتى يصحح هذا الاعتقاد يجب تنوير الرأي العام بأن الوقف الإسلامي شريان حيوي يمكن أن يضخ ثروة مجتمعية ضخمة تسهم في تمويل مشروعات حيوية ونافعة لأفراد المجتمع.

– **الاعتقاد بأن مجالات الوقف لا تتعدى الجوانب الدينية والاجتماعية:** فلقد أصبح شائع في معظم المناطق الإسلامية أن الوقف منحصر في رعاية المساجد والزوايا والقائمين عليها والمقابر ونحوها. ولاشك أن تصحيح مثل هذا الاعتقاد يتطلب نشر الوعي الحضاري في الأمة وتذكيرها بأنواع الأوقاف إبان العصور الذهبية لها.

– **وجود خلل في ترتيب الأولويات وموقع الوقف العلمي في سلم القربات:** فهناك جهلا كبيرا بفقه الأولويات، حيث تقدم نوافل على فروض كفائية حيوية، وتحبس أوقاف ضخمة على مصالح تحسينية، بدلاً من حبسها على مصالح ضرورية. فيجب أن ندرك أن أولوية أي فرض كفائي، أو أي أعمال خيرية، أو عبادات وقربات، مرتبطة بالظروف المرحلية التي يمر بها المجتمع. فقد يكون في زمن ما العمل الإغاثي من أفضل القربات، وقد يصبح في زمن آخر التعليم والبحث العلمي والتقني من أفضل الصالحات. ولا شك أن تفعيل هذه القواعد الذهبية في أوساط القطاعات المختلفة يتطلب نشر فقه الأصول بطرق حديثة وميسرة، وبناء وعي حضاري لرؤية مشكلات الأمة من جميع الزوايا.

– **الظن بأن الوقف شيء تراثي وأن الغرب ولى له ظهره:** وهذا غير صحيح. فالمجتمعات الغربية أخذت بفكرة الوقف واستغلتها في شتى المجالات، وبالأخص في قطاع التعليم والبحث العلمي. وكان من ثمرات تطبيقها لصور شتى من الوقف أن توفرت أرصدة مالية ضخمة وعقارات كثيرة. فلقد ترعرعت مؤسسات خيرية ووقفية غربية عديدة، وأصبحت ذات أوقاف تقدر بمئات الملايين من الدولارات، وتتعاون في إنجاز مشاريع تعليمية وصحية في البلاد الإسلامية (التلقيح، التعليم،...). ومن هذه المؤسسات: مؤسسة روكفلر الخيرية، مؤسسة فورد فاونديشن الوقفية، مؤسسة بيل وميلندا غايتس الوقفية، وغيرها كثير.

ب. إدارة المخاطر الخاصة (أو الذاتية): وتتعلق هذه المخاطر في جلها بطبيعة المصارف التي تصرف فيها العائدات الوقفية. وفي هذه الصدد نشير إلى أبرز الصور السلبية المولدة للمخاطر في مجال إدارة الأوقاف:

– **الصورة النمطية الموروثة لمصارف الوقف**: لا تزال معظم الأوقاف مخصصة للمصارف الشائعة، وهي بناء المساجد وتعميرها، والإنفاق على الفقراء واليتامى، وفي حالات محدودة على طلبة العلم الشرعي. ففي إطار الوقف العلمي يمكن استحداث صناديق وقفية متخصصة، كل واحد منها يمثل رافداً أو دعامة من دعائم البحث العلمي، ونذكر على سبيل المثال (غانم، ص 259):

✓ صندوق رعاية الطلبة الموهوبين والمتفوقين (جوائز، منح،...)؛

✓ صندوق استقطاب الباحثين المهاجرين؛

✓ صندوق تأمين التجهيزات والوثائق البحثية؛

✓ صندوق ترجمة الأبحاث والدراسات الجديدة؛

✓ صندوق متابعة الاختراعات الجديدة.

– **الصورة النمطية الموروثة لإدارة الأوقاف**: أيضاً لا تزال معظم الأوقاف القائمة تسير بطرق قديمة، حيث يمثل فيها الناظر الوقفي العمود الفقري في الإدارة، ولا توجد أنظمة ولوائح ترقى إلى ما يطبق في العمل المؤسسي المعاصر. ولا شك أن هذه النقائص الإدارية والتنظيمية قد أثرت سلباً على الأوقاف، وأفضت إلى ضياع أو تلف أو استهلاك جزء منها. ولاستدراك الوضع ينبغي تشكيل لجان استشارية لمساعدة الهيئات الوقفية على الدخول في صيغ تعاونية أو اندماجية مع بعضها البعض لتسهم بفعالية أكبر في تحقيق وظائفها الخيرية والتعليمية خاصة.

– **الانعزالية وعدم توفر المعلومات**: لا تزال معظم الهيئات الوقفية معزولة عن محيطها، وتقوم بعملها دون أي تواصل مع القطاعات الأخرى. وفي هذا الإطار يجب إجراء مسح ميداني لتجميع الأوقاف الحالية وتصنيفها حسب أغراضها، ومن ثم الوقوف على الأنواع التي يمكن أن تقدم الدعم المباشر للبحث العلمي (الوقف العلمي)، والأنواع التي تحتاج إلى اجتهادات فقهية لتجاوز بعض الإشكالات المانعة لتمويلها لهذا القطاع. هذا إضافة إلى ضرورة استصدار نصوص تشريعية وتنظيمية لحماية هذه الأوقاف، وتوثيق ما أدخل عليها من إصلاحات وتغييرات. ويمكن استغلال هذه العملية في إنشاء بنك معلومات وقفي لتجميع البيانات حول هذا القطاع الحيوي.

– **وجود إشكالات فقهية**: من الموانع التي تعرقل تعزيز الدعم الوقفي للأبحاث العلمية هيمنة بعض الإشكالات الفقهية على أذهان معظم القائمين على الأوقاف. ومعظم الإشكالات الفقهية في هذا المجال ظاهرية، ويمكن إزالتها متى ما طبقت الموازنات بين المنافع والمفاسد، وروعيت النظرة الشمولية والمقاصد الشرعية في المسائل الوقفية.

الخاتمة:

إن النهوض بالوقف العلمي يتطلب إرساء "مؤسسة عامة" للعناية بقطاع الوقف، وبث ثقافة جديدة تأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع، وإعادة النظر في مصارف الوقف التقليدي، الذي لا يخرج عن دوائر ضيقة لحاجات المجتمع وضروراته. فيمكن لهذه المؤسسة، في حال قيامها، لعب دور كبير في تذليل العقبات التي يعانيها الراغبون في الوقف العلمي والبحث العلمي، كالحصول على التراخيص والأراضي، وتذليل الصعوبات التي يواجهها بعض الراغبين في الوقف مع بعض الأجهزة الحكومية.

يمكن تلخيص أهم نتائج ومقترحات هذا البحث في ما يلي:

- الوقف من أجمل القربات إلى الله عز وجل، ينبغي الاهتمام به وتطويره وتفعيله في الواقع؛
- أحكام الوقف مرنة وغير جامدة، لذا يجب إعداد البحوث والدراسات المتعلقة بالجوانب الشرعية والفكرية المعاصرة، التي تسهم في تنمية الوعي بالأوقاف العلمية، ونشرها بجميع الوسائل المناسبة، واقتراح صيغ استثمارية مناسبة لها؛
- يمكن للمخاطر أن تصيب العمليات الرئيسية للأوقاف، حالها كحال باقي المؤسسات؛
- بما أن عمليات المؤسسات الوقفية العلمية هي باختصار تنمية واستثمار وتوزيع الريع على النشاط العلمي، فإن من الممكن وقوع مخاطر حقيقة للأوقاف في قضايا الاستثمار وتنمية الأصول أو الريع وتوزيعه على مصارفه.
- تستدعي إدارة مخاطر المؤسسات الوقفية التحديد الدقيق لأنشطتها الأساسية، والمنضوية عموما في مجالين: إدارة الأصول وتوزيع المنافع؛
- يمكن أن تكون إدارة الأصول ربحية، وبذلك تكون إدارة المخاطر على هذا الأساس، وبالمقابل فإنه، وتبعا لشروط الواقف، قد يكون نشاط توزيع المنافع غير ربحي، وبالتالي فان إدارة المخاطر تكون كذلك.

قائمة المراجع:

- افتتاحية مجلة أوقاف، 2010، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، العدد 19.
- بوجلال محمد ، 2003، الحاجة إلى تحديث المؤسسة الوقفية بما يخدم أغراض التنمية، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الاسلامي، كلية الشريعة والدراسات الاسلامية، جامعة أم القرى، مارس.
- البيومي ابراهيم غانم، تجديد الوعي بنظام الوقف الاسلامي، سلسلة الوعي الحضاري، دار البشير للثقافة والعلوم، القاهرة، مصر.
- الرفاعي حسن ، 2007، الوقف على المؤسسات التعليمية، مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، العدد 12، (جمادي الأولى 1428هـ/ مايو).

- الزعبي علي فلاح ، 2013، "دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية: دراسة تطبيقية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد 11، جامعة الزرقاء، الأردن، ص 09.
- صحيح مسلم، كتاب الوصية – باب ما يلحق الإنسان من الثواب بعد وفاته 1255/3- رقم 1631.
- الصلاحات سامي ، 2014، " إدارة المخاطر للاستثمارات والعمليات الوقفية"، المجلة الدولية، إسرا للبحوث المالية، ماليزيا.
- الكبيسي حمدان ، 2006، "التجربة الأمريكية في العمل الخيري"، بحث مقدم للمؤتمر الثاني للأوقاف "لصيغ التنموية والرؤى المستقبلية"، قسم الدراسات الإسلامية، كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- محمد عبد الحليم عمر، 2002، أسس إدارة الاوقاف، ندوة عرض التجارب الوقفية في الدول الاسلامية، 15-18 ديسمبر.
- محمد عبد الحليم عمر، 2014، تجربة إدارة الأوقاف في جمهورية مصر العربية- بحث مقدم إلى ندوة: التطبيق المعاصر للوقف- المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بجدة بالتعاون مع الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، عقدت الندوة بمدينة قازان جمهورية تتاراستان، 14-06/18.
- الهواري سيد ، 2008، الإدارة المالية، ص 109، نقلا عن: حمزة عبد الكريم، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، دار النفائس، ط1، عمان.
- Abu Hassan & Shahid. M.A., 2010, Assets Awqaf the of Development and Management Tawhid, the Conference International Seventh Bangi, Economy Waqf and Zakat: Epistemology.
- Niehaus. H., 1999, Risk Management and Insurance, Boston, McGraw Hall, 1999.
- Muhammad. S. T. & Haji. M. A Proposal for a new Comprehensive Waqf Law in Malaysia.
- Safiullah Mokhter Ahmad, 2012, Management of Waqf Estates in Bangladesh: 4Towards a Sustainable Policy Formulation.