

المقالات



الأدوار النسوية المنشودة في الإدارة والنظارة على الوقف: رؤية نظرية

د. ريهام أحمد خفاجي *

ملخص المقال:

لا تقلُّ كفاءة ناظر الوقف في أهميتها عن رسالية المانح؛ فالناظر يضطلع بتحديث أساليب الإدارة، وضمان شفافية ومساءلة استثمار الوقف، وتوصيل خدماته لمستحقيه. وتناقش هذه المقالة الأدوار النسوية المنشودة في مجال إدارة الوقف، بالنظر لاضطلاع المرأة في الوقت الحالي بمهام إدارية فاعلة، وأصالة مشاركتها في نظارة الوقف. وتناقش المقالة بدايةً تحديات إدارة الوقف، ثم تعرض لركائز الأدوار النسوية وتحدد معالمها ارتباطاً بمسار تطويره. وأفترض أن هذه الأدوار هي من ناحيةٍ أحد جوانب التجديد اللازم لتحسين كفاءة الوقف المالية والمهنية وزيادة فعاليته المجتمعية، كما تترجم من ناحيةٍ أخرى زخم الدور النسوي المتنامي في إدارة الأعمال وريادتها. ويفتح تبني القيم المؤسسية ومعايير الكفاءة والمهنية وتقوية الهيكل التنظيمي للوقف الباب أمام تولي المرأة إدارة الوقف، والإبداع في مجالاته الاستثمارية والخدمية، وتقويم أدائه بصورة دورية. ويفترض أن تسد المبادرات النسوية ثغرات الأداء الإداري، وتستفيد من الخبرات المكتسبة في مجالات الحوكمة

والاستثمار والتشبيك والرقابة، لتكون سباقة للإسهام في تفعيل الوقف كمؤسسة اجتماعية ذات رسالة حضارية.

الكلمات المفتاحية: نظارة الوقف، النساء، حوكمة الوقف، إدارة الوقف.

Desired Women's Roles in Waqf's Administration and Supervision: A Theoretical Perspective

Abstract:

The competence of the Waqf's supervisor is no less important than the mission of its donor. The supervisor is responsible of renovating administrative methods, ensuring transparency and accountability of the Waqf's investment, and delivering its services to its beneficiaries. This article discusses the desired women's roles in the field of the Waqf's administration and supervision, given that women are currently carrying out effective administrative tasks, in addition to their historical participation in the Waqf's supervision. The article firstly discusses the challenges of Waqf management, then presents pillars of women's roles and defines their features, which are relevant to the Waqf development. I argue that these roles are, on one hand, among the necessary aspects of the Waqf's renewal efforts to improve its financial and professional efficiency and increase its societal effectiveness. On the other hand, they reflect the momentum of the growing women's role in business management and leadership. Adopting institutional values and standards of competence and professionalism, and strengthening the organizational structure of the Waqf, pave the way to women to taking over its management, innovating in its investment and services, and periodically evaluating its performance. It is assumed that women's initiatives will fill the gaps in the Waqf's administrative performance, and benefit from the gained experiences in the governance, investment, networking and overlooking to pioneering the activation of the Waqf as a social institution with a civilizational mission.

Key Words:

Waqf's Supervision, Women, Waqf's Governance, Waqf's Administration.

المقدمة:

لا تقلُّ كفاءة ناظر الوقف في أهميتها عن رسالية المانح، فبينما يقدم الأخير عطاءه في سبيل الخالق ﷻ لمصلحة تنمية المجتمع وأفراده، يجتهد الأول في حسن إدارة هذا العطاء ووصوله لمستحقيه، وكما يؤمن المانح استقلالية الوقف، فإن الناظر أيضاً يؤكد استدامته بكفاءة الإدارة وفعاليتها المجتمعية. ومن ثم، تتضح جوهرية دور ناظر الوقف في تحديث أساليب النظارة، وضمان شفافية ومساءلة استثمار الوقف، وتوصيل خدماته لمستحقيه. وبالنظر إلى اضطلاع المرأة في الوقت الحالي بمهام إدارية فاعلة، وأصالة مشاركتها في نظارة الوقف، فإن هذا المقال يناقش الأدوار النسوية المنشودة في مجال إدارة الوقف. وأفترض أن هذه الأدوار هي أحد جوانب التجديد اللازم لتحسين كفاءة الوقف المالية والمهنية وزيادة فعاليتها المجتمعية من ناحية، كما تترجم زخم الدور النسوي المتنامي في إدارة الأعمال وريادتها من ناحية أخرى. وبدايةً، لا بد من الوقوف على تحديات إدارة الوقف، ثم استعراض ركائز الأدوار النسوية وتحديد معالمها ارتباطاً بمسار تطوره.

أولاً: تحديات إدارة الوقف:

يعاني الوقف من العديد من التحديات الإدارية، كحال جُلّ المؤسسات الأهلية وحتى الحكومية في بلدان العالم الإسلامي، وتتمثل هذه التحديات في:

- 1 - غياب التخطيط الاستراتيجي الضروري لبيان الإطار العام لحركة الوقف في المجتمع، أو رسم خريطة للأهداف المرحلية المأمولة. وعلى الرغم مما شهده العديد من الأوقاف من تكيف وظيفي باتجاه تعديل أهدافها وأنشطتها (1)، فإن معظمها لا يزال يتحرك بأسلوب رد الفعل لتلبية الاحتياجات المجتمعية الآنية بجهد محدود لاستشراف المستقبل أو السعي لاستدامة التأثير.
- 2 - ضعف الهيكل التنظيمي بالنظر إلى محدودية التعقيد المؤسسي، والمقصود به تنوع الأقسام والإدارات الفرعية المتخصصة، فمعظم المهام تقوم بها إدارات قليلة العدد وواسعة التخصصات. وفي حال ارتبطت إدارة الوقف بالشخص المانح وأسرته، فإن تعاقب الأجيال الإدارية قد لا يخضع بالضرورة لمعايير الكفاءة

(1) لمزيد من التفاصيل حول عملية تحديد رؤى المؤسسات الخيرية وأهدافها، ينظر: تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في العمل الخيري، عبد العظيم أحمد، بحث مقدم لمؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي، 20 - 22 يناير 2008 م.

بقدر ما يتصل بالرقابة العائلية.

- 3- الافتقار إلى القيم المؤسسية؛ كالمهنية والكفاءة والمساءلة والشفافية في مقابل تغليب الشخصية والمحسوبة واعتبارات الثقة فيما يتعلق بمعايير شغل المناصب، وآليات اتخاذ القرار، وأساليب حل الخلافات (1). ومن ثم، توهن القيم الشخصية الرخوة من المحتوى المؤسسي الصلب اللازم للإدارة، وتقلل من قدرتها على التكيف مع المستجدات والمتغيرات في بيئة عملها ومجالاتها. وتبدو المفارقة في أن الأصل هو وجود صلة قوية بين المعايير المؤسسية الصحيحة والأحكام الشرعية المنظمة للوقف الداعمة للكفاءة والرقابة لضمان استدامته وتعميق تأثيره الاجتماعي.
- 4- إشكاليات استثمار الوقف التي تتعثر أحياناً بسبب محدودية الوسائل الاستثمارية المتوافقة مع الشريعة والمتسقة مع أولوية العائد الاجتماعي للوقف. واستطاعت بعض المؤسسات ابتكار آليات لاستثمار الوقف وتوزيع عوائده؛ كالصناديق الوقفية والشراكات بين الجهات الحكومية والقطاع الأهلي (2)، إلا أنها لا تزال أقل من المأمول من حيث تنوعها وسعة عوائدها المالية.
- 5- معاناة مؤسسات الوقف من عدم قياس العائد الاجتماعي، حيث تبذل الجهود المتنوعة بدون القدرة على قياس مردودها الاجتماعي وفقاً لمؤشرات واضحة وقابلة للرصد والتحليل، ومن هنا تتضاءل إمكانية متابعة تأثيرها وتقويمها. ولذلك، تتصل جوانب التطوير الإداري المأمول بمحاولات التصدي لهذه التحديات والتعامل معها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: ركائز الأدوار النسوية المنشودة:

1 - إدراك رسالة الوقف:

تتفرد مؤسسة الوقف بتشبيك العوائد الاقتصادية مع المردود الاجتماعي في نسق إيماني متميز. ولا بد أن تتمتع الإدارة بوضوح الرؤية حول رسالة الوقف ودوره المجتمعي

(1) ينظر: "العمل الخيري الخليجي... النشأة والتطور"، ريهام أحمد خفاجي، التقرير الإستراتيجي للعمل الخيري الخليجي، جدة، مركز مداد للبحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد الأول، 2010م، ص 50-51.

(2) ينظر: "البناء المؤسسي للوقف في بلدان شبه الجزيرة العربية"، فؤاد العمر، (في) نظام الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير: إبراهيم البيومي غانم، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، 2003م، ص 593-595.

المستدام. إن فلسفة الوقف تسعى إلى رضا الخالق ﷻ بالمساهمة في بناء الإنسان الصالح المصلح في ذاته وعلاقاته وانتماءاته وفاعليته، فلا ينحصر دور الوقف في تقديم الخدمات الضرورية للفرد، بل أيضًا في ترسيخ قيمه، وتقويم تفاعلاته. وتشترك رسالة الوقف وفعله مع الزمان والمكان؛ فالعطاء والاستثمار والعائد مسائل مستقلة ومستدامة وعالمية. ولا بد أن تتوافق إدارة الوقف مع مكونات هذه الرؤية وأهدافها في مزج مبدع بين العديد من المهام متدرجة الأولوية ومتنوعة المقاصد؛ كالتعليم والرعاية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية.

وتاريخيًا، أدرك العديد من الواقفات وناظرات الوقف هذه الرسالة بما تجلّى في اهتمامهن المبكر بتعليم المرأة وتنمية مهاراتها للقيام بأدوارها الأسرية، بالتزامن مع مساهماتهن في تأسيس الجامعات العلمية ورعاية طلابها، مثل: الأزهر وجامعة القاهرة في مصر والقرويين في المغرب. وامتدت أدوارهن إلى دعم الخدمات الصحية، وتلبية الحاجات المجتمعية كـرعاية الأيتام والأرامل والمسنين⁽¹⁾. وتعدد المحاذير المعاصرة التي تحتاج إلى فطنة ناظرات الوقف في المناورة لنفاذ المنزلقات الأخلاقية تحت دعاوى الاستثمار، سواء المحرمة نصًا كالربا، أم حتى غير الهادفة كالسبع الفاخرة. كما تتنوع مواطن المقاومة الأخلاقية والاجتماعية والسياسية، مما يتطلب إدارة واعية برسالة الوقف لجلب المنافع ودرء المفاسد بالتصدي للفقر والتدهور الأخلاقي وقصور التنمية، والوقوف أمام التطبيع مع الظواهر المجتمعية المتدنية. ويُرجى أن تتوج الواقفات وناظرات الوقف هذه الرسالة الحضارية بإحسان أداء الخدمات وتوصيلها إلى الموقف عليهم؛ عملاً بقيم الدين الإسلامي الحنيف، وتأليفًا للنفوس في مواجهة المغريات المحيطة بأصحابها.

2 - الإطار القانوني:

يدخل التفاعل الإداري مع القوانين المنظمة للوقف في العالم الإسلامي في إطار "فن الممكن"، فهناك بلا شك أهمية للضغط باتجاه تطوير الإطار القانوني وتوسيع مساحة الحريات به والحد من القيود الحكومية على جهود تأسيس الوقف وفعاليته الاجتماعية واستثماراته الاقتصادية، إلا أنه من الضروري التعامل مع هذه القوانين باعتبارها أمرًا واقعًا يجب الاستفادة من مناقبه والتغلب على مثالبه. وتنظم قوانين الوقف في العالم

(1) لمزيد من التفاصيل عن حالات تطبيقية، ينظر: أوقاف النساء: نماذج لمشاركة المرأة في النهضة الحضارية (دراسة للحالة المصرية في النصف الأول من القرن العشرين)، ريهام أحمد خفاجي، الكويت، الأمانة العامة للأوقاف، 2006م.

الإسلامي ضوابط العقود والاستثمارات الوقفية، وشروط تأسيس أوقاف جديدة وعمليات الرقابة عليها وتنظيم إدارتها، وتحدد آليات حل النزاعات حول حيازة الممتلكات الوقفية أم إدارتها⁽¹⁾. ومن ثم، يتمثل دور إدارة الوقف، سواء من قبل الرجال أم النساء، في الاستغلال الأقصى للفرص المتاحة في هذه القوانين لتأسيس الأوقاف والتوسع في خدماتها واستثماراتها، وتصميم برامج تنفيذية مرنة تتلافى القيود القانونية، والسعي لشركات متعددة الجهات تمنح القطاع الوقفي آفاقاً قانونية أوسع وأعم. وأخيراً، سجلت رائدات الأعمال العرييات نجاحات ملحوظة في الاستفادة من الأطر القانونية المتاحة لتطوير أعمالهن وتوسيع آفاقها وتأثيرها، بالتزامن مع السعي لتعديل هذه القوانين وتخفيف قيودها وزيادة تسهيلاتهما. وذلك هو الأمر القابل للتكرار في قطاع الإدارة الوقفية، خاصة مع تنامي الدعوات لتطبيق وسائل حوكمة الشركات على نظارة الوقف، كما سيفصل لاحقاً.

3 - الجهات المساندة - المراكز البحثية:

تستند تجربة العمل الأهلي الغربية إلى شبكة من المراكز البحثية المساندة في مراحل التخطيط والتأسيس والإدارة والتنفيذ والتقويم. ومن ثم، فإن تطوير نظارة الوقف وإدارته يستدعي تأسيس شبكات مماثلة من الجهات المساندة بهدف حصر الأوقاف الحالية وتصنيفها والوقوف على جوانب الضعف والقوة بها، بالإضافة إلى رصد الاحتياجات المجتمعية والتنموية الآنية والمستقبلية، ودراسة فرص التعاون والشراكة بين الأوقاف والمؤسسات المدنية والحكومية الأخرى. وتشارك هذه المراكز في تطوير آليات الإدارة وصياغة نماذج محاسبية ومالية مناسبة لتقويم الاستثمارات الوقفية في ضوء عوائدها المالية والاجتماعية وضوابطها الشرعية. يضاف إلى ذلك دورها في ابتكار وسائل استثمارية، وتصميم برامج تنفيذية، واقتراح معايير لقياس التأثير الاجتماعي، والتسويق للثقافة الوقفية في المجتمع. وتسد هذه المراكز احتياجات إدارة الوقف من الدورات التدريبية للعاملين في هذا المجال؛ بهدف رفع كفاءتهم العلمية والعملية والتأكيد على رسالية أهدافهم ووسائلهم⁽²⁾. ومن أبرز المراكز الغربية مركز العمل الخيري في جامعة إنديانا بالولايات المتحدة، ومراكز قياس الأثر الاجتماعي في بريطانيا.

1 ينظر: إحياء نظام الوقف في مصر: قراءة في التجارب العالمية، ريهام أحمد خفاجي وعبد الله عرفان، القاهرة، مركز جون جيرهارت للعمل الخيري والمشاركة المدنية، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، 2012م، ص6.

(2) ينظر: المرجع السابق، ص5.

وظهرت في العالم العربي تجارب ملهمة بقيادات نسائية لريادة العمل البحثي والتدريسي المساند للأوقاف، كان أبرزها مجلة "أوقاف" التي تعد مرجعاً علمياً بارزاً في حقل الدراسات الوقفية المعنية بتوثيق الأوقاف ورصد أدوارها التاريخية والمعاصرة، كما نظمت المجلة عدداً من الندوات والمؤتمرات الدولية لمناقشة قضايا الوقف، إلا أنها لا تقدم الدعم الفني المباشر لإدارات الأوقاف، وليس من مهامها تصميم برامج أو آليات متخصصة لاستثمار الوقف أو قياس فعاليته. وبصورة عامة، تستأثر دراسات فقه الوقف وتاريخه يليها قضايا استثماره بجُلّ الاهتمام البحثي في هذا الحقل العلمي، في حين تراجع نسبياً بحوث التخطيط والمتابعة. وعلى صعيد آخر، شرعت عدة مؤسسات سعودية بقيادات نسوية في تنظيم دورات تدريبية في مجالات القيادة والإدارة بصورة عامة، وسعت لبلورة رؤية شمولية باتجاه دمج دور المنظمات غير الربحية مع جهود التنمية المحلية، مما يسهل ربطه برسالة الوقف المجتمعية وإدارته⁽¹⁾، إلا أن المجتمعات العربية لا تزال مفتقرة إلى مزيد من الجهود في هذا الصدد لضمان انتشار الوقف وكفاءة إدارته.

ثالثاً: معالم الأدوار النسوية المنشودة في إدارة الوقف:

1 - معايير اختيار الناظر:

تقرن كفاءة إدارة الوقف باحترافية ناظره ومهاراته، باعتباره المسؤول الأهم عن التخطيط للوقف واستثماره ومتابعة برامجهم وتقويمه. ويشير هشام دفتردار إلى التحويل القانوني للناظر في حماية الوقف وإدارته، حيث يتمتع الناظر بسلطات واسعة تتطلب كفاءته ومهنيته في مجالات الإدارة والاستثمار، إضافة إلى ضرورة امتلاكه معرفة شرعية بالنظر إلى طبيعة الوقف الدينية وأهدافه الاجتماعية⁽²⁾. واعتادت الحضارة الإسلامية تكليف النساء بنظارة الأوقاف، ولم يقتصر ذلك على نظارتهن لأوقافهن الخاصة، بل تعداه إلى إدارتهن

(1) صممت مؤسسة الملك خالد برامج تأهيل وتدريب لتمكين المنظمات غير الربحية والشركات من تحقيق التغيير الاجتماعي والاقتصادي المستدام، ينظر: <https://www.kkf.org.sa/o/cb>

(2) Mohammad Hisham Daftardar, "Toward Effective Legal Regulations and an Enabling Environment for Inalienable Muslim Endowments (Awqāf)", Islam and Civilisational Renewal, Vol. 2, Iss. 4, (Jul 2011), pp. 659- 660;

لمزيد من التفاصيل حول شروط الناظر، ينظر: "النظارة وأحكامها"، الأمانة العامة للأوقاف بالكويت،

<https://www.awqaf.org.kw/ar/pages/waqfadministration.aspx>

لأوقاف الأسرة أو تكليفهن بإدارة أوقاف عامة⁽¹⁾. وتزامن تراجع تكليف النساء بالنظارة مع تدني معدلات الوقف وتفشي الفساد الإداري فيما تبقى منه، بالتوازي مع هيمنة القطاع الحكومي على إدارة الوقف.

وفي إطار مساعي تجديد إدارة الوقف، فمن المهم إعادة الاعتبار لجهود المرأة في هذا السياق، وعدم نسب الإخفاقات الإدارية لطرفٍ ما من دون الآخر. ويتعين إفساح المجال أمام الكفاءات النسائية الإدارية ليس فقط لاعتبارات المساواة بين الجنسين، بل وفقاً لمعايير الكفاءة والتنافسية. ويقترح منذر قحف تأقيت مدة الناظر، وإعادة النظر في استمراريته بصورة دورية في ضوء تقييم كفاءته الإدارية ومقارنته راتبه بنظرائه⁽²⁾، ويفسح هذا الاقتراح المجال أمام القيادات النسوية للتنافس في تولي نظارة الوقف وإدارته على أسس موضوعية.

ويرتبط ذلك بإحلاح التعقيد الإداري في إدارة الوقف؛ فمهما بلغت كفاءة الناظر ومهنيته، فلا غنى عن تشكيل فريق متعدد الخبرات الإدارية والفنية والاستثمارية والشرعية والقانونية يتولى مهام الإدارة مستفيداً بالروافد العملية والعلمية المتنوعة لأفراده. ويبرز هنا دور القيادات النسوية متخطياً القيود المجتمعية التي قد تعرقل تصدُّرها لقيادة المؤسسات الوقفية؛ فيمكنها المشاركة في إحدى فرق العمل الفرعية أو قيادتها، وبيني ذلك بدوره الثقة في القيادات النسائية ويثبت كفاءتها ويؤهلها لاحقاً لإدارة المؤسسة الوقفية ذاتها. وتؤصل هذه المشاركة النسوية لتغيير الرؤية المجتمعية إزاء قدرات المرأة وإمكانية قيادتها للمؤسسات المجتمعية والسياسية.

2- صيغ إدارة الوقف:

يرصد منذر قحف ثلاث صيغ لنظارة الوقف حالياً، وهي: الإدارة الحكومية، والإدارة الذرية للمؤسسات، والإدارة المعينة من القضاء. ويستند تعيين الناظر في الصيغة الحكومية إلى شروط الواقف في حال توفرت الحجج الأصلية للوقف، وعند فقدانها أو عدم نصها على

(1) ترصد الدراسات تكليف "الناظرات" منذ فترة طويلة، فمثلاً فيما بين عامي (1801، 1860م) وجدت حوالي 180 حالة ناظرة وقف سيدة في مصر، ينظر:

Judith E. Tucker, Women in the Nineteenth Century Egypt, London: Cambridge University Press, 1985, pp. 95- 96

(2) ينظر: الوقف الإسلامي: تطوره وإدارته وتربيته، منذر قحف، دمشق، دار الفكر المعاصر، 2000م، ص382.

شروط لتعيين الناظر تتم عملية التعيين وفقاً للوائح الحكومية⁽¹⁾. وتتوافر في هذه الصيغة فرصة لتولي النساء نظارة الوقف من خلال عملية الترقّي أو الاختيار (البيروقراطي)، وبما يتخطى القيود الاجتماعية ويؤصل لثقافة المساواة في هذا الصدد. فمثلاً، تظهر القيادات النسوية المغربية ريادة في تولي المناصب المتنوعة في الجهات الحكومية المحلية المسؤولة عن الأوقاف. إلا أنه من جانب آخر، فقد تحد هذه الصيغة من فرص الإبداع في آليات الإدارة والاستثمار اللازمة لتجديد فعالية الوقف وزيادة كفاءته، حيث تخضع بالأساس للقواعد الإدارية والمالية الحكومية.

وبهدف تخفيف الإجراءات (البيروقراطية) تشكلت في بعض الدول، كالسودان والكويت، هيئات حكومية ذات طابع مستقل لنظارة الأوقاف التي يعهد بها مانحوها لإدارة الدولة. وعلى الرغم من تمتع هذه الهيئات بالاستقلال المالي والإداري فإنها لا تزال خاضعة للإشراف الحكومي، وتعمل في إطار خطط التنمية للدولة. إلا أنها خطت خطوات رائدة في مجال إدارة الوقف وتميمته في ظل الإطار القانوني متاح. وقدمت بعض القيادات النسائية في الأمانة العامة للأوقاف بالكويت نموذجاً على إمكانية تخطي هذه العراقيل وتأسيس آليات مبدعة في مجال استثمار الوقف وتوزيع عوائده على منتفعيه، وذلك من خلال الصناديق والمشاريع الوقفية المتنوعة⁽²⁾.

وتبدو الصيغة الثانية لإدارة الوقف بأسلوب الإدارة الذرية المستقلة هي الأكثر ملاءمة لتصدّر القيادات النسائية القائمة في هذا المجال، حيث يتم الاختيار وفقاً لشروط الواقف التي بدورها تضمن للنظارة استقلالية إدارية ومالية واسعة. وتعد هذه الصيغة هي الأصل في النظارة على الوقف، إلا أنها عانت في القرن الأخير الكثير من تدهور في الكفاءات وافتقار للآليات الرقابية مما أدى إلى تفشي الفساد وإضعاف عوائد الأوقاف واضمحلال بعضها. ويسمح اقتراب معايير الكفاءة والتنافسية عند اختيار الناظر بتخطي هذه الصورة السلبية وإعادة الاعتبار أمام الدور النسائي في هذا الصدد.

(1) ينظر: المرجع السابق، ص 349-352.

(2) لمزيد من التفاصيل حول مشاريع الأمانة العامة للأوقاف بالكويت، ينظر: التجارب الإسلامية الحديثة في تنظيم وإدارة الأوقاف (دولة الكويت نموذجاً)، بدر ناصر المطيري، مجلة أوقاف، العدد 15، السنة الثامنة، نوفمبر 2008م، ص 44-68؛ <https://www.awqaf.org.kw/ar/pages/default.aspx>

وتقل فرصة تولي القيادات النسائية لإدارة الوقف في حال تعيين القضاة كنظار على الوقف. ويرى قحف أن الفقهاء إنما أحالوا النظر في أحوال الوقف على القضاء كمرجعية للنظر وجهة رقابية عليه وليس للاضطلاع المباشر بمهام الإدارة، خاصة في ضوء عدم تخصص القضاة في هذا المجال⁽¹⁾.

3 - حوكمة الوقف:

يُقصد بها إجراءات التخطيط الإستراتيجي وتصميم البرامج وتقويمها وآليات الشفافية والمحاسبة داخل مؤسسات الوقف. وتتمثل أهم أهداف حوكمة الوقف في: رفع الكفاءة الإنتاجية لأموال الوقف، بزيادة إيراداته وخفض نفقاته وتقليل احتمالات الفساد به؛ وحماية أصول الوقف بالصيانة والاستثمار محدود المخاطر؛ وحسن توزيع إيرادات الوقف على المتفعين وفقاً لشروط الواقف⁽²⁾. وخطت الأوقاف الغربية خطوات رائدة في مجال تطوير حوكمة الوقف وإدارته يمكن الاستفادة منها، كان أبرزها تشكيل مجلس إدارة لكل وقفية يتميز بتنوع خبرات أعضائه وتخصصهم في أفرع الإدارة المتنوعة؛ فيخطط لأهداف الوقف وفقاً لشروط الواقف، ويصمم البرامج والخدمات ذات الصلة، ويعين المسؤولين التنفيذيين ويتابع أداءهم ويقومه. ويعمل مجلس الإدارة على وضع شروط الواقف موضع التنفيذ بصورة عملية ومتسقة مع الإطار القانوني والمعايير الإدارية المحلية والدولية. وبالنظر إلى تعدد الخبرات النسائية وبروز نجاحاتها في الآونة الأخيرة في أفرع الإدارة المختلفة، فإنه من المتوقع تنشيط المشاركة النسوية كعضوات في مجالس الإدارة أو استشارات لها. ويلاحظ بالفعل تزايد وتيرة تعيين النساء في مجالس إدارة الأوقاف السعودية والكويتية، بالإضافة إلى الاستعانة بهن في الاستشارات المتخصصة. والمقترح هنا هو المضي في هذا الاتجاه مع ربط المشاركة النسوية بمعايير الكفاءة، وليس فقط مساعي إفساح المجال أمام المرأة لشغل المناصب القيادية.

وعلى مستوى الإدارة التنفيذية، ينصح دفتردار بتبني معايير حوكمة الشركات وتطبيقها على إدارة الوقف. وهو الأمر الذي يعارضه منذر قحف؛ لعدم اتفاقه مع جوهر الوقف في ضرورة احترام شروط الواقف وعدم الانصياع لآليات السوق فقط في إدارة

(1) ينظر: منذر قحف، مرجع سبق ذكره، ص358.

(2) ينظر: المرجع السابق، ص375-376.

أصول الوقف التي توجد ضوابط لحركتها واستبدالها⁽¹⁾. إلا أن ما يطالب به دفتر دار لا يتعارض مع ذلك بالنظر لتعدد المشتركات بين الوقف والشركات؛ فهناك إدارة للأصول وكسب للعوائد ودفع (للفواتير) وكتابة للتقارير، مما يؤهل إدارة الوقف لتبني بعض معايير حوكمة الشركات بدون الإخلال بالضوابط الشرعية. ويحث دفتر دار على إصدار دليل الممارسات الجيدة في حوكمة الوقف ليكون أداة عملية تساعد الناظر على تحسين الشفافية والمساءلة والمحاسبة في إدارة الوقف، وتشمل البنود المقترحة للتضمنين في الدليل ما يتعلق بمؤهلات الناظر ومسؤولياته وآليات تعيينه وراتبه، وإجراءات مرتبطة بتوزيع العوائد وتطوير الأصول، ويوصي كذلك بحصول الناظر على ترخيص وشهادة لتحديد معايير كفاءته⁽²⁾.

وفي الوقت الحالي، تولّى العديد من النساء إدارة الشركات التجارية، وأثبتن نجاحًا ملموسًا، ومن ثم فقد تمرسن على التعامل مع آليات إدارية مشابهة للمأمول في نظارة الوقف بصورة مهنية. ولا ينقص جُلُهْن استيعاب رسالة الوقف الاجتماعية، مما يؤهلن للمساهمة الفعالة في تطوير دليل الممارسات الجيدة المقترح في حوكمة الوقف. كما أن العديد من الشركات التجارية أنشأت أقسامًا للمسؤولية الاجتماعية بها، أثبتت من خلالها القيادات الإدارية القدرة على تكييف معايير حوكمة الشركات لتلائم الأدوار المجتمعية، وهو ما يمكن تطبيقه على رسالة الوقف.

ومع تزايد التعقيد المؤسسي، تبرز الحاجة إلى التمييز بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع؛ فالأولى تتصل بمهام استثمار الوقف، في حين ترتبط الثانية بعمليات توزيع عوائده على المنتفعين. وقد تضطلع إدارة الوقف بالمهمتين، مما يتطلب تعدد الأقسام الإدارية في داخل المؤسسة ذاتها. وتتنوع النماذج في هذا الصدد، فالعديد من الوقفيات الغربية تتفرع إدارتها ما بين أقسام استثمار الوقف وتوزيعه، في حين يعهد بعضها بعمليات التوزيع أو الاستثمار لجهات أخرى لتقليل التكلفة والأعباء الإدارية. وأنشأت بعض البنوك الإسلامية كبنك دبي الإسلامي أقسامًا لإدارة الأصول الوقفية بالتزامن مع تزايد الوقف في الخليج. وتنتشر شركات إدارة الأصول المالية في الولايات المتحدة وماليزيا بالنظر إلى ضخامة القطاع الخيري

(1) ينظر: المرجع السابق، ص 354-355.

(2) Mohammad Hisham Daftardar, op. cit., pp. 662-663

والوقفي بهما، وتساعد هذه الشركات على تصميم منتجات استثمارية وقفية متنوعة، كما تروج لثقافة الوقف والانتفاع به. ويقوم بعضها بعهد إدارة الانتفاع إلى جهات متخصصة في تقديم الخدمات، مع احترام شروط الواقف. وقد تشارك عدة مؤسسات وقفية في تأسيس شركة ربحية لإدارة الأصول لضمان شرعية خدماتها⁽¹⁾.

وطورت الأمانة العامة للأوقاف في الكويت في ظل قيادات نسائية أقساماً منفصلة لاستثمار الأصول ونظيرتها لتوزيع العوائد، كما ابتكرت عدداً من الصناديق الوقفية المتخصصة التي يُقف من خلالها لتقديم خدمة اجتماعية محددة، مما يقلل احتمالية مخالفتها لشروط الواقف. وانخرطت القيادات النسوية في مصر والأردن ولبنان في أنشطة خيرية لتوزيع عوائد الأوقاف على مستحقيها من الفئات المحتاجة. وتصلح هذه التجارب كنماذج يمكن الاحتذاء بها لدعم الابتكارات النسائية في هذا المجال. ومن المفيد أيضاً الإشارة إلى دور الواقفين والواقفات في وضع شروط مرنة للوقف تسمح للناظر بالاستعانة بجهات خاصة لإدارة الأصول أو تنظيم الانتفاع للمستحقين بدون حرج شرعي. وهذا هو الأمر الذي يسانده تأسيس القيادات النسائية لشركات عاملة في مجالات استثمار الأصول أو قيادتهن لجمعيات متخصصة في توزيع العوائد كسد لثغرة مهمة في منظومة إدارة الوقف. فالدور النسائي هنا هو طرح مبادرات بناءة تستند إلى خبرات عملية تعالج جوانب القصور الإداري الوقفي وتمنح الإدارة الوقفية مزيداً من الكفاءة والفعالية المجتمعية.

4 - استثمار الوقف:

تواجه الأوقاف تحدي الموازنة بين تعظيم عوائد استثمار أموال الوقف وخفض نفقات تشغيله والحفاظ على أصوله، مع مراعاة أهداف الوقف الاجتماعية وطبيعته الدينية. ومن ثم، فلا يجب الانسياق وراء آليات الاستثمار ذات العائد المرتفع والمخاطر العالية، بل الاهتمام بتوليد عوائد متزايدة مع ضم أشكال مستقرة من الدخل من الأنشطة التجارية والاستثمارية في إطار الاتساق مع الأحكام الشرعية والغايات الاجتماعية للوقف. ويرصد هشام دفتردار أن الأطراف المعنية باستثمار الوقف تضم الواقف والناظر والمتفعين والعاملين والمتطوعين والحكومة، وكلٌ من الأطراف لديه أهداف وتصورات حول كفاءة الاستثمار والتوزيع. ولذلك، قد تواجه الأوقاف مشكلة التوازن بين الأهداف المالية والتشغيلية،

(1) ينظر: ريهام أحمد خفاجي وعبد الله عرفان، مرجع سبق ذكره، ص13.

وينصح دفتر دار بأن يتم التعبير عن الأهداف المالية بمعايير كمية، أمّا الأهداف التشغيلية فالأفضل الإشارة إليها بصورة كيفية، ويرفض وجود تعارض بين الربحية والاستدامة في إدارة الوقف، فلا بد من ربحية استثمار الوقف لضمان استدامته وقدرته على أداء رسالته في المستقبل. ويرجح دخول المؤسسات الوقفية المنافسة التجارية على نطاق واسع من الأنشطة التجارية كالرعاية الصحية والزراعة وغيرها، على الرغم من احتمالية الجدل حول الطابع الخيري مقابل التجاري للوقف في هذه الأنشطة⁽¹⁾.

ويجب أن تراعي استثمارات الوقف الفعالية الاجتماعية وضوابط الأحكام الشرعية في موازنة دقيقة تجعل من الاستثمار في مجالات استهلاكية أو مواضع شبهات كالمنتجعات السياحية محل شك. يضاف إلى ذلك ضرورة مراعاة الاستثمارات الوقفية لمعايير المسؤولية الاجتماعية؛ كحقوق العمال والحفاظ على البيئة والتأثيرات الاجتماعية لأنشطتها التجارية؛ انطلاقاً من منظومتها القيمية المتكاملة. وتتعظ التجربة الإسلامية بالنماذج الوقفية الغربية التي فقدت كثيراً من أصولها لاستثمارها بآليات عالية الخطورة والعوائد. وإن جلب ذلك منافع قصيرة الأجل، إلا أنه أخل بمهمة الناظر في أولوية الحفاظ على أصول الوقف وضمان استدامته⁽²⁾.

واستطاعت إدارات الأوقاف في العالم الإسلامية -على تنوع صيغها- تطوير آليات استثمارية متنوعة، مثل: الاستثمار العقاري في دول الخليج والأردن ومصر، والاستثمارات الزراعية المنتشرة في ماليزيا، والاستثمارات السياحية في تركيا. وفتح القبول الشرعي لوقف النقود مجاًلاً واسعاً لتنوع استثمار الأصول الوقفية في قطاعات اقتصادية مختلفة تسد ثغرات تنموية في مجتمعاتها، وسهل من ناحية أخرى عقد شراكات بين المؤسسات الوقفية وجهات محلية ودولية في قطاعات استثمارية متنوعة. وابتكرت شركات التأمين الماليزية صكوكاً وقفية متباينة القيمة لتوسع شرائح الواقفين من ذوي الإمكانات المحدودة، ويختار الواقف مصارف عوائد صكوكه من بين أغراض متعددة وقابلة للزيادة والابتكار. وتستطيع إدارات الوقف تقدير قيمة الأصول المطلوبة لتوليد عوائد كافية لسد احتياجات مصارف بعينها، وطرح صكوك مساوية لهذه القيمة في السوق⁽³⁾. وتستدعي هذه الآليات بذل مزيد من الجهود في مجال تصميمها وتنفيذها وإدارة مخاطرها وتقويم عوائدها.

(1) Mohammad Hisham Daftardar, op.cit., pp. 664- 665.

(2) ينظر: ريهام أحمد خفاجي وعبد الله عرفان، مرجع سبق ذكره، ص14.

(3) ينظر: المرجع السابق، ص9.

وليس الأحوط فقط أن تبدأ استثمارات الأصول الوقفية في مجالات آمنة ومدققة شرعياً واجتماعياً، بل من الضروري مراجعة السياسات الاستثمارية وكفاءتها المالية ومخاطرها وفعاليتها الاجتماعية بصورة دورية بهدف الرقابة والتقويم. وفي حال حدوث خسائر نتيجة سوء الإدارة، يتم تغيير المسؤولين وتعويض الضرر من الغرامات المفروضة عليهم واحتياطات الأصول المتراكمة إذا وجدت.

وتُنتظر المشاركة النسوية في هذه الجهود المتنوعة، سواء بتصميم الآليات الاستثمارية، أم تبنيتها، أم تقويمها وتعديلها وفقاً لشروط الواقف والإطار القانوني والكفاءة المالية والفعالية الاجتماعية. فلا يجب حصر دور المرأة في جانب من دون آخر، بل يجب تنويع هذا الدور بين ممارسات اقتصادية وإدارية أثبتت المرأة فيها مقدرة واضحة في العقود الأخيرة، وتخطت إلى حد كبير المعوقات الاجتماعية المعرّقة لاضطلاعها بهذه المهام.

5 - خدمات الوقف:

تحمل الأوقاف رسالة اجتماعية في مجالات عدة، فأهم أغراض الوقف هو توزيع عوائد استثماره على المتفعين به الذين نصت عليهم شروط الواقف. ويستحب منذر قحف فصل استثمار الوقف عن عملية توزيع الربح⁽¹⁾. وقد يعهد الواقف أو ناظر الوقف إلى جهات متخصصة بتقديم الخدمات للمتفعين مباشرة أو تنظيم هذه العملية. وبعض الأوقاف تكون في ذاتها مواضع الانتفاع كالمدارس والمستشفيات والمساجد. ولا تعد عملية التوزيع إجراءً ربحياً، بل تتم في العادة من دون مقابل لمصلحة المتفعين مع ضم نفقاتها إلى المصروفات الإدارية، وتحتاج إلى رقابة سواء شعبية أم حكومية على ممارساتها؛ للتأكد من مراعاتها شروط الواقفين ووصولها للمتفعين. وتخضع عملية توزيع عوائد الوقف أو إدارة الانتفاع من أصوله للمعايير المهنية المتعارف عليها والقوانين المنظمة للقطاعات المعنية كالعليم والرعاية الصحية وغيرهما، مع الأخذ في الاعتبار قيم الإحسان والفضل بالنظر إلى رسالة الوقف الاجتماعية وطابعه الديني.

وعلى مدار التاريخ، انخرط الوقف في تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية التي تطرقت إلى مواضع مبتكرة ساهمت في تلبية حاجات جوهرية وملحة. فبالإضافة إلى جهوده في دعم الصحة والتعليم، قدم الوقف تجديداً للخدمات في مجالات الإصلاح الأسري

(1) ينظر: الوقف الإسلامي: تطوره وإدارته وتنميته، منذر قحف، دمشق، دار الفكر المعاصر، 2000م، ص384.

والعناية بالنساء الغاضبات من أزواجهن وتوفير المأوى لهن، ورعاية الأرامل واليتامى، وتشجيع تعليم المرأة العلوم التطبيقية والمهارات الحياتية. وابتكرت أوقاف النساء آليات مبدعة للفعل الوقفي تشبعت برسالة الحضارة الإسلامية؛ فعلى سبيل المثال: تنوعت ما بين الوقف لرعاية تعلم اللغة العربية وعلوم القرآن وحتى اتقان العلوم العسكرية. وكان الامتناع عن الفعل في حد ذاته رسالة إيجابية لديهم، فعن قصد رفضت النساء التعامل مع السلطات الاستعمارية كإحدى صيغ مقاومتها، واستبعدن الفاسد من الذرية من تولي نظارة الوقف؛ ضماناً للاستدامة والاستمرارية⁽¹⁾. وقدمن رؤية حضارية معارضة للبدع والفساد الأخلاقي ومقاومة للهجمات التي تعرض لها العالم الإسلامي منذ الصليبيين وحتى الاستعمار الغربي في القرنين الماضيين⁽²⁾. وأضفت الواقفات والناظرات لمسة أنثوية حانية على مصارف أوقافهن وأساليب تقديم خدماتها؛ فذكرن توقيت تقديم الوجبات الغذائية لطلاب العلم الموقوف لمصلحتهم، وفصلن المساعدات العينية الممنوحة للأيتام لضمان جودتها وتساويها مع ما يتمتع به أقرانهم من أبناء الأسر المقتدرة مادياً⁽³⁾.

ولا تزال رسالة الوقف قائمة خاصة مع تزايد الثغرات الاجتماعية في الوقت الحالي. وتقدم وقفية أسية للإرشاد الأسري في المملكة العربية السعودية نموذجاً معاصراً للوعي النسوي، حيث توفر الاستشارات الأسرية والتربوية، وتعقد دورات تثقيفية في هذه المجالات لتأهيل أفراد المجتمع وبناء كوادر واعية⁽⁴⁾، وكلها أمور باتت المجتمعات المسلمة في أمس الحاجة إلى توفيرها برؤية سليمة كأساس للمجتمع المسلم.

ومن الجدير بالذكر، أن دور القيادات النسائية تتزايد أهميته في التنسيق مع نظيراتها من قيادات المؤسسات الخيرية، وهن الأغلبية في هذا المجال. فالوقف وجُلُّ المؤسسات الخيرية يحملان الرسالة الإنسانية نفسها، وتصب جهودهما المجتمعية في مقاصد الشريعة. كما تتكامل أدوارهما؛ فالمؤسسات الخيرية في حاجة إلى تمويل الوقف المستدام، ويؤمن الوقف

(1) ينظر: أوقاف النساء: نماذج لمشاركة المرأة في النهضة الحضارية (دراسة للحالة المصرية في النصف الأول من القرن العشرين)، ريهام أحمد خفاجي، مرجع سبق ذكره.

(2) ينظر: المرجع السابق؛ وصالح الدغيم، كيف نهضت المرأة بالوقف في المجتمع المسلم؟، إسلام أون لاين، بدون تاريخ، <https://2u.pw/vnqhN>

(3) ينظر: الأوقاف والسياسة في مصر، إبراهيم البيومي غانم، القاهرة، دار الشروق، 1998م، ص248-249.

(4) نظر: مبادرة أسية الوقفية للإرشاد الأسري تأسياً بالسيدة أسية بنت مزارم امرأة فرعون التي تلقت النبي موسى من اليم وأمنت به، <https://asyeh.com>

بتعاونه مع هذه المؤسسات منافذ فاعلة لتوصيل منافعه إلى الفئات الموقوف عليها، ويرجح ذلك دور القيادات الوقفية النسائية في التخطيط لشراكات بناءة مع المؤسسات الخيرية.

6- الرقابة على الوقف:

تشابك أبعاد الرقابة على إدارة المؤسسات الوقفية؛ فهناك متابعة الأداء الاستثماري، وتقويم البرامج التنفيذية وتوزيع العوائد، وضمان الاتساق مع شروط الواقف وشرعية المعاملات. ويقترح هشام دفتردار تطبيق المعايير الدولية لحوكمة الشركات، وتأسيس معايير تقويم خاصة لإدارة كل قطاع تتصل برسالة الوقف الاجتماعية وخصوصيته الدينية، بحيث تؤكد شفافيته ومساءلته في تشغيل البرامج وإدارة الأصول والموارد وجمع التبرعات والإدارة المالية والأداء غير المالي⁽¹⁾. وتستوجب الرقابة على الوقف تبني القيم المؤسسية، مثل: الشفافية والمساءلة، واستبعاد الاعتبارات الشخصية وتجنب شبهات الفساد، سواء عند تعيين المسؤولين الإداريين أم أثناء ممارستهم لعملهم. ويأتي اقتراح منذر قحف بتأقيت مدة عمل الناظر كصيغة مناسبة لإجراء تقويم دوري على عمل الإدارة وقياس كفاءتها وفعاليتها. وبالإضافة إلى الانخراط في الرقابة الداخلية داخل مؤسسة الوقف، تستطيع القيادات النسوية تفعيل المنظمات الرقابية الوسيطة الشعبية لمتابعة أداء الأوقاف. وكان للنساء في السنوات الأخيرة الصدارة في بذل الجهد الرقابية الشعبية في مجالات حماية المستهلك وقضايا المرأة والبيئة، ومن ثم، تمرسن على هذه الأدوار الإيجابية لمصلحة قضايا المسؤولية المجتمعية.

وفعلياً، يفتح تبني القيم المؤسسية ومعايير الكفاءة والمهنية وتقوية الهيكل التنظيمي للوقف الباب أمام تولي المرأة إدارة الوقف، والإبداع في مجالاته الاستثمارية والخدمية، وتقويم أدائه بصورة دورية. وهي ممارسات لا يقصد بها تمكين المرأة على وجه الخصوص بقدر ما هي ضرورات لتطوير إدارة الوقف والنظارة عليه، والتغلب على التحديات الحالية التي تواجهه. ومن المفترض أن تسد المبادرات النسوية ثغرات الأداء الإداري من خلال الاستفادة من الخبرات المكتسبة والنجاحات المتراكمة في مجالات الحوكمة والاستثمار والتشبيك والرقابة؛ لتكون سباقة للإسهام في تفعيل الوقف كمؤسسة اجتماعية ذات رسالة حضارية.

(1) Mohammad Hisham Daftardar, op. cit., pp. 662- 663.