

## سبل تمكين الوقف النسائي وتطويره وإنمائه واستدامته على الصعيدي الفردي والمؤسسي

م. جمال أحمد عرفة

مستشار التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي

### ملخص:

تتناول هذه الورقة العلمية موضوعًا حيويًا وهو تمكين الوقف النسائي وتطويره لضمان استدامته على المستويين الفردي والمؤسسي. تُسلط الورقة الضوء على الدور المحوري للوقف النسائي في سلطنة عمان، مُبرزةً أثره الإيجابي الفلموس على المجتمع، وارتفاع عدد المُستفيدين من خدماته المُتنوعة في شتى المجالات.

تهدف الورقة إلى توضيح أهمية عمليتي البناء الاستراتيجي والتنظيمي للوقف النسائي لضمان استدامته، وتُقدم منهجية فعالة لبناء هيكلية تنظيمية مُتكاملة وراسخة تُمكن الوقف من تحقيق أهدافه بكفاءة. إضافةً إلى ذلك، تُبيّن الورقة أهمية حوكمة العلاقات في الأوقاف النسائية، وتُقدم نموذجًا مُبتكرًا لإدارة هذه العلاقات بين الأطراف المُشاركة، بما يُعزز من فاعلية الوقف ويُحقق أهدافه على المدى البعيد.

تُقسّم الورقة إلى محورين رئيسيين: يُعنى المحور الأول بتمكين الوقف النسائي على الصعيد المؤسسي، من خلال التخطيط الاستراتيجي المُحكم، والهيكلية التنظيمية المُحكمة، وحوكمة العلاقات بين الأطراف المُختلفة من خلال بناء جسور من التواصل الفعال والتعاون المُثمر. أما المحور الثاني فيركز على تمكين الوقف النسائي على الصعيد الفردي، من خلال تطوير مهارات وقدرات الواقفات، وصاحبات الصلاحية في إدارة الأوقاف، بما يُمكنهن من إدارة الوقف بكفاءة وفاعلية، واتخاذ قرارات سليمة تُسهم في تحقيق أهداف الوقف النبيلة.

تُختتم الورقة بمجموعة من التوصيات التي تُشجع على تفعيل دور المرأة في إدارة الأوقاف، وتطويرها بما يضمن استدامتها، ويعظم من نفعها على المجتمع. وتُشدّد الورقة على أهمية توفير التدريب اللازم للنساء في مجال إدارة الأوقاف، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق النجاح في هذا المجال الحيوي، مما يُسهم في بناء مجتمع مُتكافل ومتماسك.

### Ways to empower, develop, grow and sustain women's endowments at the individual and institutional levels

Mr. Gamal Ahmed Arafa

Strategic Planning and Institutional Development Consultant

### Abstract:

This research paper delves into the crucial topic of empowering and developing women's Waqf to ensure their sustainability at both individual and institutional levels. It highlights the pivotal role of women's Waqf in Oman, emphasizing their tangible positive impact on society and the increasing number of beneficiaries who benefit from their diverse services across various fields.

The paper aims to demonstrate the importance of strategic and organizational development for the sustainability of women's Waqf. It proposes an effective methodology for building a robust and integrated organizational structure that enables Waqf to efficiently achieve their objectives. Furthermore, the paper underscores the significance of governance in managing relationships within women's Waqf, presenting an innovative model for managing these relationships between stakeholders. This model fosters effective collaboration and communication, ultimately enhancing the endowment's effectiveness and achieving its long-term goals.

### تاريخ استلام البحث:

Date of Submission:

31 - 05 - 2024

### تاريخ التحكيم:

Date of Reviewing:

23 - 09 - 2024

### تاريخ استلام النسخة المعدلة:

Date of receiving the revised form:

31 - 09 - 2024

### تاريخ القبول:

Date of acceptance:

11 - 10 - 2024

### تاريخ النشر الرقمي:

Date of publication online:

01 - 02 - 2025

### لإقتباس هذا المقال:

For citing this article:

عرفة، جمال أحمد. (2025). سبل تمكين الوقف النسائي وتطويره وإنمائه واستدامته على الصعيدي الفردي والمؤسسي. مجلة الخليل للعلوم الاجتماعية، العدد الخاص (2)، 267 - 282.

## المقدمة

تُعد المنظمات الوقفية النسائية من أهم الركائز المالية والتنموية في المجتمعات الإسلامية؛ حيث تعمل على دعم التنمية المستدامة وتعزيزها، وعلى توفير الفرص التعليمية والصحية والاقتصادية، ومعالجة القضايا المجتمعية عموماً، والقضايا النسائية على وجه الخصوص والتي قد يغفل عنها بعض الواقفون من أهل البر.

ولطالما كانت الأوقاف النسائية على مر التاريخ الإسلامي رافداً من روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ إذ حفظت الأمم والشعوب من النكسات الاقتصادية المفاجئة أو المترتبة على ضعف الأوضاع السياسية أو التهميش المجتمعي واستئثار المشاريع، وحفظت الدول من التدهور السريع على المستوى العام، والمرأة وقضاياها من التسفيه وتقليل الشأن على المستوى الخاص، وعززت الأمن المجتمعي النسائي، وارتقت بمستوى التعليم وصحة المرأة، واستأثرت بوجوده المخرجات وعمق الأثر في النفس البشرية، وفي المقابل مرّت حيناً من الدهر على ضفاف الأزمات الإدارية والمالية التي أوقفت دوران عجلتها التنموية ودورها المجتمعي في أزمة النظرة المستقبلية المحدودة والأفق الضيق للواقفات ومديري الوقف؛ شأنها في ذلك شأن أي مؤسسة تنموية اجتماعية، غير أنها أقل حظاً في الاندثار والاضمحلال. [1]

وفي هذا الإطار حفظ لنا التاريخ -في العالم الإسلامي عموماً وفي سلطنة عمان على وجه الخصوص- أوقافاً للنساء أسهمت بفاعلية عالية في الريادة المجتمعية، وبث روح المال المبارك في جسد التنمية، من خلال تنوع المصارف وتعدّد النظرة الاستراتيجية وعمقها؛ الأمر الذي يسهم بلا شك في استدامة الوقف وتعظيم الأثر المجتمعي، وصيانة المال الموقوف وإنمائه، ومضاعفة الأجر إن شاء الله. [2]

ومن هذا المنطلق فإن تعظيم الأجر واستدامة الأصل وحفظه وصيانته لاستدامة النفع يعد من أعظم مقاصد الوقف الشرعية؛ ولهذا فهو من الصدقات الجارية التي لا ينقطع أجرها برحيل المتصدق أو المتصدقة، بل المقصد الأول له استمرار الأجر بعد الوفاة؛ وكلما تمكن الوقف من أدوات التخطيط والتنظيم الإداري السليم، والنظرة الثاقبة والقراءة المستقبلية الصحيحة للمجتمع رجاله ونسائه واحتياجاتهم التنموية المستقبلية؛ كلما كان أدعى إلى استدامته مالياً ومؤسسياً، وحافظاً له من الضياع والاندثار.

## أهم التحديات

بالعودة إلى الأوقاف النسائية، فإنها تواجه اليوم تحديات على المستوى الإداري والاقتصادي، سواء على الصعيد الفردي أو المؤسسي. هناك تحديات داخلية تؤثر على التنظيم وبالتالي على جودة المخرجات، وتحديات خارجية تؤثر على المصارف، مما يعوق تطورها ونمو أصولها. هذه التحديات بالأخص تتجمع حول الواقف أو الواقفة، الذي هو أصل الوقف ومصدر النية الصالحة.

## أهمية الورقة

على مر العصور كانت المرأة ركيزة أساسية في المجتمع العماني، باعتبارها شريكة الرجل في بناء المجتمع ونمائه، وتقدم النساء دوراً مهماً في تعزيز التنمية المستدامة من خلال الوقف النسائي، حيث تنشئ أوقافاً تنموية تفيد المجتمع لتحسين ظروفه المعيشية، والتعليمية والاقتصادية، والاجتماعية. لذا، فإن تعزيز الوقف النسائي وتطويره يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق النمو الشامل والمستدام في المجتمع.

وعلى مر العصور نجد أن المرأة أظهرت مسؤوليتها وحرصها على تعليم أبنائها والإنفاق عليهم، وقد ظهر اهتمام النساء بالوقف منذ عصر صدر الإسلام، فقد أوقفت أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها داراً كتبت في شرائها: "وجعلتها لما اشتريتها له، فمنه سكن لفلان، ولعقبه ما بقي بعده من إنسان، ثم يُرد إلى آل أبي بكر"، ومثله وقف باقي أمهات المؤمنين مما أورده الخصاف في كتابه (أحكام الأوقاف) ذاكراً أن أمهات المؤمنين أول من أوقف من النساء، وذكر أوقافهن بالتفصيل. [3]

وإلى وقتنا الحاضر مروراً على عصور الخلافة الإسلامية في زهوها وضعفها نجد الوقف ثقافة تحظى باهتمام بالغ من قبل المرأة المسلمة، ويلاحظ في (وثائق أوقافهن) الاهتمام بشأن الاستدامة والاستمرار وحسن الاستخلاف على الوقف، ليبقى على وجه الأرض أطول مدة ممكنة كتبها الله له، ولولا حسن التخطيط والتوثيق في أول الأمر -بعد حفظ الله- لما استمر بعضها إلى يومنا هذا.

أما في سلطنة عمان، فقد تنوعت الأوقاف التي شارك فيها النساء لتنمية المجتمع، وحفظه وصيانته ما بين أوقاف على المساجد، وعلى المتعلمين، وتفطير الصائمين وغير ذلك من أوجه البر المعتادة. إلى جانب ذلك ظهرت أوقاف متخصصة وموجهة إلى فئة معينة من المجتمع،

[1] انظر: الاندثار القسري للأوقاف، د. عبد الله بن ناصر السدحان، ص 3

[2] انظر: مقال الوقف في سلطنة عمان، ولماذا توجه الاهتمام إلى الوقف خارج نطاق المسجد والجماعات ضرورة وطنية معاصرة، د. رجب بن علي العويسي، صحيفة الوطن، 15 مايو 2025

[3] انظر: أحكام الأوقاف، أبو بكر أحمد بن عمر بن مهبر الشبثاني، المعروف بالخصاف، ص 13 - 14.

وتضمن عملية صناعة وقياس الأثر ضمن التخطيط الاستراتيجي للأوقاف.

- بيان أهمية الهيكلة التنظيمية الرشيقة، وتقديم منهجية لبناء الهياكل التنظيمية للأوقاف النسائية.
- بيان أهمية حوكمة العلاقات بالأوقاف النسائية، وتقديم نموذج لحوكمة العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الوقف النسائي.
- تقديم نموذج عمل جديد من ابتكار مقدم الورقة يتناسب مع طبيعة الأوقاف، ويأخذ بالاعتبار القيمة الاجتماعية التي تستهدفها الأوقاف النسائية، والأثر المستهدف على مصارف الوقف وشرائح المستفيدين.
- تحديد أهم الجداريات المعرفية والمهارية المطلوب تواجدها في الواقفات ومن تدرن الأوقاف من السيدات، وبيان أهمية هذه الجداريات في تحقيق الاستدامة الفردية.

### وتتلخص محتويات الورقة فيما يلي:

#### المقدمة

#### تحرير مصطلحات الورقة

#### المحور الأول: سبل تمكين الوقف النسائي وتطويره وإنمائه

##### واستدامته على الصعيد المؤسسي، وفيه:

-تمهيد حول تخصيص المنظمة الوقفية النسائية عن غيرها.

-المواءمة بين وثيقة الوقف والتخطيط للمنظمة الوقفية.

-الهيكلة التنظيمية للوقف النسائي.

-حوكمة العلاقات في الوقف النسائي.

-نماذج عمل مبتكرة للمنظمات الوقفية النسائية

#### المحور الثاني: سبل تمكين الوقف النسائي وتطويره وإنمائه

##### واستدامته على الصعيد الفردي، وفيه:

-تمهيد بأهمية تأهيل الأفراد ونشر الثقافة والوعي بالاحتياجات

المستقبلية والمقاصدية والغايات.

-الجداريات المطلوبة في الواقفات.

-الجداريات المطلوبة في صاحبات الصلاحية في المنظمة الوقفية.

#### التوصيات:

وفيها عدد من التوصيات الرئيسية التي تتناول أهم ما جاء في محاور الورقة.

مثل وقف المجازيم؛ وهو وقف خصصت منافعه لرعاية هذه الفئة وتوفير مساكن لها وعلاج، وتعرضت مؤخراً إلى تطوير حسن، عناية من الدولة بهذه الفئة، ومنها كذلك أوقاف للمناسبات العامة كالأماكن المجهزة بالفرش والإضاءة وما يحتاج إليه صاحب المناسبة من تجهيزات، وتسمى (أوقاف السبل)، إلى غير ذلك من الأوقاف ذات المصارف المبنية على حاجة المجتمع، والتي شارك في العديد منها النساء من سلطنة عمان [4]، وتعتبر السلطنة اهتماماً بالغاً بالأوقاف وتطويرها وإنمائها من خلال السعي إلى الاستثمارات الجديدة، التي لها عوائد أكبر دون إدخال الوقف في مخاطر تفقده أصله والعائد منه [5].

وفي شأن استدامتها فإن المجتمع العماني بطبعه -رجالاً ونساء- محافظ على الأوقاف، عارفاً بحدودها، مؤتمناً عليها؛ حيث لم تسجل على أوقاف السلطنة أي اعتداءات تذكر [6]، وهذا ما يطمئن إلى تبني تطوير هذه الأوقاف لتقدم أقصى فائدها إلى هذا المجتمع الواعي.

وتتجلى أهمية هذه الورقة عند النظر إلى أنواع الأوقاف السائدة في سلطنة عمان والتي منها الأوقاف النسائية، وإلى عدد المستفيدين منها -والذي يشكل نسبة معتبرة من إجمالي سكان السلطنة- وإلى الثقافة السائدة تجاه الوقف؛ حيث يمكن أن نجد من خلال هذه الورقة نظرة الواقفات تجاه مصارف الوقف وغاياته ومقاصده وعظيم أثره في الاقتصاد والمجتمع وبالتالي زيادة أعداد المستفيدين في المجتمع، كما يمكن أن نسهم من خلال هذه الورقة في تحسين جداريات القائمات على الأوقاف من النساء ووضع أسس ومدخلات مقترحة لتحسين مستواهن الإداري والقيادي في الأوقاف، وفي تطوير الأوقاف كمنظمات ذات طبيعة إدارية وتنظيمية؛ من خلال إرساء مفاهيم متطورة في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الحديثة، وتقديم نموذج عمل مقترح لعمل الوقف؛ لا سيما أن هذا الطرح يتوافق مع ما صرح به معالي وزير الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان من اتجاه الدولة نحو تطوير الأوقاف، والمشاريع ذات الصلة به.

### أهداف الورقة

تهدف هذه الورقة إلى ما يلي:

- بيان أهمية البناء الاستراتيجي والتنظيمي للوقف النسائي في تحقيق الاستدامة المؤسسية، ونشر وإرساء مفاهيم متطورة تتعلق باعتبار التوجهات الاستراتيجية ضمن مكونات الوثيقة الوقفية،

[4] انظر: الجامع لأحكام الأوقاف، إصدار وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، نسخة إلكترونية عبر موقع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مقال: الوقف وما أدراك ما الوقف، علي بن راشد المطاعني، صحيفة الشبيبة الإلكترونية، 5 أبريل 2022م.  
[5] انظر: الصحوة، صحيفة إلكترونية عمانية، نقل عن معالي وزير الأوقاف والشؤون الدينية، نشر بتاريخ 28 فبراير 2023م.  
[6] المرجع السابق.

**الاستدامة:** استدام الشيء أي دام ([131])، وفي اصطلاح الأعمال والإدارة: "استمرارية العمل استناداً على الموارد" ([14])، وهو المعنى المراد في إطار هذه الورقة؛ بمعنى: استمرار عمل الوقف لتحقيق الغاية التي أنشئ لها استناداً إلى موارده المالية وقدراته البشرية.

**وثيقة الوقف:** هي الوثيقة التي يثبت بها الوقف لدى المحكمة المختصة، وتختلف تسمياتها الحالية باختلاف اللهجات والبلدان، فتسمى (حُجْية) و (صك وقفية) و (وثيقة وقف) و (إثبات حبس؛ نسبةً إلى التعريف السائد: تحببس الأصل وتسهل المنفعة)، وغير ذلك من المصطلحات، وسألتزم في هذه الورقة بمصطلح وثيقة الوقف، وأعني به: المستند الثبوتي الذي يثبت وقف الأصل.

### المحور الأول: سبل تمكين الوقف النسائي وتطويره وإثرائه واستدامته على الصعيد المؤسسي

#### تمهيد

قد يتبادر إلى ذهن القارئ ما سبب تخصيص المنظمة الوقفية النسائية عن غيرها؟ وما الذي يمكن أن يختلف فيه الوقف النسائي عن غيره من الأوقاف.

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن أن نشير إلى تلك الطبيعة الخاصة وذلك السياق الذي تحتكم من خلاله المرأة للانسجام مع تعاليم الدين، والتفاعل مع قضايا الأسرة والمجتمع، والتي قد تكون مصدر تميّز بل وتفرد لها، والتي بدورها تؤثر من جوانب عدة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية، وإذا ما ربطنا طبيعة المرأة في المجتمع بتلك الجوانب الخاصة؛ تظهر لنا مساحات محورية للتنمية قد لا يفتن لها الرجال، وهذا يبرز دور المرأة العمالية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما هو الحال في أوقاف العالم الإسلامي التي تحظى بمساهمة واسعة من قبل المرأة في الوقف، حيث تبلغ المشاركة النسائية في الوقف أكثر من 25% من حجم الأوقاف في العالم الإسلامي، وتبلغ المشاركة النسائية في الوقف في دول الخليج أكثر من 40% من إجمالي عدد الأوقاف المعروفة. ([15])

وعند الرجوع إلى المال الموقوف وسعة حرية تصرف المرأة في المال؛ نجد أن لها مصادر دخل قد لا تتوفر لدى الرجال، كالتفقه وأقسام من الإرث على سبيل المثال، والتي منحها الشارع الحكيم التصرف فيه

هذا؛ وقد بذلت في هذه الورقة مبلغ الجهد والخبرة، ولا أزعم رغم هذا أنني بلغت الغاية أو قاربتها، وإنما أستغفر الله؛ بل عليّ غرم العمل وللقارئ غنمه؛ ويأبى إلا أن يكون بشرياً يعتره الخطأ والنسيان، ويبقى وجه ربك ذو الجلال والإكرام. فإن وجد القارئ المستفيد خيراً فمن الله الواحد المنان، وإن نقصاً فمن نفسي والشيطان، وإنما أسأله أن يقوم العمل ويسد الخلل، وبالله أستعين وعليه اتكالي وبه اعتصامي في بيان ما تحويه هذه الورقة. ولا أخلو من الاستفادة ممن سبقني من الأستاذة والباحثين في هذا الشأن فلهم خالص الدعاء وأوفاه، وللقائمين على الندوة المباركة من عند المنان أجزل الجزاء وأجزاءه على ثقتهم وكريم دعوتهم.. بارك الله في الجهود وأخلص لوجهه هذا المجهود.

#### تحرير مصطلحات الورقة

**تمكين:** التمكين في اللغة: مصدر (مكَّن) بمعنى أعطاه المكانة وجعل له قدرة وسلطة ([7])، ومنه قول الله تعالى عن ذي القرنين: "إنا مكنا له في الأرض"، قال جمع من المفسرين ما معناه: أي هيا له من الأسباب والجنود والعتاد ما يستعين به على الملك. ([8]) ويتسق هذا المعنى اللغوي مع المعنى الاصطلاحي المراد في هذه الورقة، ويعني: الإعانة على الاقتدار بإعطاء السلطة والمكانة.

**الوقف النسائي:** الوقف هو "تحبيس الأصل وتسهيل المنفعة" ([9]) كما هو معلوم لدى المهتمين بالوقف، وأما إضافة (النساء) إليه فيراد به الأصول التي حبسها نساءً قرابةً إلى الله تعالى.

**التطوير:** أصله الانتقال من طور إلى طور، أي: من حال إلى حال تالية ([10])، ومنه قول الله تبارك وتعالى: "وقد خلقكم أطواراً" أي طوراً وحالاً وهيئة بعد طور وحال وهيئة بتدرج، وفي المعجم الوسيط: "هو التغير التدريجي الذي يحدث في ... النظم أو القيم السائدة فيه" ([11])، وهذا المعنى اللغوي موافق للمعنى الاصطلاحي المتداول في اللسان العربي، وهو المراد في هذه الورقة؛ أي: انتقال حال الأوقاف من حالة إلى حالة تالية أحسن من التي قبلها، والتدرج في هذا التحسن والتطوير حتى تُمكن تلك الأوقاف.

**الإثراء:** في اللغة هو الارتفاع وعلو الشأن ([12])، وعلى هذا المعنى يُحمل هذا المصطلح في هذه الورقة، وهو زيادة الأصل الموقوف، ونماؤه وتعاضمه.

(7) انظر: معجم اللغة العربية المعاصرة، د. أحمد مختار، الجزء 5، ص 215، مادة [م ك ن].  
(8) انظر: تفسير ابن كثير، الجزء 5، ص 171، تفسير قوله تعالى: "إنا مكنا له في الأرض". وتفسير القرطبي، الجزء 11، ص 48 وتفسير البغوي، الجزء 5، ص 198، تفسير قوله تعالى: "إنا مكنا له في الأرض".  
(9) الفتوح في فقه الإمام أحمد بن حنبل الشيباني رحمه الله، ابن قدامة المقدسي، ص 258.  
(10) انظر: معجم اللغة العربية المعاصرة، مرجع سابق، الجزء 2، ص 420، مادة [ط و ر].  
(11) المعجم الوسيط، نخبة من اللغويين، الجزء 2، ص 570.  
(12) انظر: المرجع السابق، الجزء 2، ص 956، مادة [ن م ي].  
(13) انظر: المعجم الوسيط، مرجع سابق، الجزء 1، ص 305، لفظة (استدام).  
(14) انظر: المفاهيم الإدارية - الاستدامة، مجلة Harvard Business Review على الإنترنت.  
(15) أوقاف النساء، رؤية في الدور الحضاري، مجلة الوعي الإسلامي العدد 532، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت

بكامل حريتها. [16]]

يجب أن تكون على قدر من فهم رسالة الوقف وغايته، وإدراك ما ترغب الواصفة في تحقيق الأثر له، وما الصورة المستقبلية التي ترغب أن يكون عليها الوقف، وما الجوانب المجتمعية الرعوية أو التنموية التي يمكن أن يغطيها، وهنا يأتي دور الذاكرة الجمعية، والإرث الثقافي، وأيضا النظرة المستقبلية للواقفة.

وفي حال كانت الواصفة لا يمكنها استحضار غايات معينة، وأثر اجتماعي ومستقبلي لوقفها، فيمكن أن يستعان بدراسات وبيانات متخصصة في الدراسات الاستشرافية لحاجات المجتمع التي تبين الفجوة في تغطية الاحتياجات. فربما تكون الحاجة إلى تنمية الأسرة (كمصرف من مصارف الوقف) أكثر وأشد احتياجاً من (بناء المساجد)، وعلى ذلك تقاس بقية المصارف وأوجه البر. وتقود هذه النقطة إلى أن تفتح وثيقة الوقف المجال أمام النظار بتوسيع نطاق المصارف حسب الاحتياج الذي يطرأ في أي زمان ومكان، وحسب الدراسات التي تبين أهمية مجال ومصرف دون آخر. وقد اتضح هذا الأمر جلياً في الأوقاف التي استندت إلى مرونة الصرف في الوثيقة أثناء جائحة كوفيد-19، فاستطاعت تلك الأوقاف مساندة الجهود الحكومية في تقليل آثار الجائحة من خلال الصرف على الدراسات، والأبحاث العلمية، ومساعدة المتضررين، وغيرها. [19]]

ولو اقتضت وثائق تلك الأوقاف بشكل حصري على أوجه الصرف على المساجد والأضاحي مثلاً؛ لما استطاعت أن تثري الساحة الإغائية وتقلل الضرر الاقتصادي على المجتمع.

ب. مما تتضمنه وثيقة الوقف: آلية الاستخلاف في النظارة على الوقف وإدارته، وتعني كيف يجري تسلسل الأجيال في النظارة على الوقف والاستخلاف الإداري فيه، وهو أحد المعينات الرئيسية على استدامة الوقف وتخليفه؛ وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي هنا في وضع آلية محكمة تضمن التعاقب الصحيح لأجيال النظار والقائمين على الوقف بطريقة سلسلة تمكنه من تحقيق الاستدامة المؤسسية، وينتج عن هذه النقطة وثائق من مكونات عملية التخطيط والتطوير المؤسسي وهي التي ترسم السياسات المتعلقة بمجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وآليات استخلافهم بالتفصيل.

في جميع الأحوال فإن توافر الحس المستقبلي لدى الواقفات أثناء صياغة وثيقة الوقف، وإدراكها للحاجات المجتمعية الحالية والمستقبلية،

حيث اتفق العلماء على حرية تصرف المرأة في مالها كيفما شاءت من بيع، أو شراء، أو إجارة، أو وقف، أو غير ذلك، ويؤيد ذلك قرار مجمع الفقه الإسلامي الدولي رقم (144) الذي ينص على انفصال الذمة المالية بين الزوجين، وإمكانية إشراكها في التملك إذا أسهمت من مالها أو كسبها. [17]]

من هنا كان لتخصيص الوقف النسائي وإرشاده إلى الممارسات الناجحة في الإدارة والتخطيط دور مهم لتحقيق استدامته وتعظيم نفعه.

ويقترح الباحث أربعة سبل رئيسية لتمكين الوقف النسائي وتطويره وإثرائه واستدامته على الصعيد الفردي والمؤسسي:

1. الموازنة بين وثيقة الوقف والتخطيط للمنظمة الوقفية.

2. الهيكلة التنظيمية للوقف النسائي.

3. حوكمة العلاقات في الوقف النسائي.

### أولاً: الموازنة بين وثيقة الوقف والتخطيط للمنظمة الوقفية

عندما نتحدث عن التخطيط الاستراتيجي للوقف النسائي، فلا نعني الخطة الاستراتيجية وحدها، وهي التي تعرف بأنها التقرير المقدم عما يجب عمله، وكيف يمكن عمله، ومن الذي يقوم به، بما يغطي الفجوة بين ما عليه المنظمة في الوقت الحالي وما ترغب في الوصول إليه. بل يتعدى ذلك إلى مفهوم أعم ليصل إلى حدود الغايات المقاصدية للوقف وإدراكها وتطوير المفهوم التخطيطي والإداري للوقف النسائي ليشمل هذه الغايات ومقاصد الشريعة ومتطلبات الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

ويقترح الباحث مدخلاً متطوراً لمراحل التخطيط الاستراتيجي للوقف النسائي بسلطنة عمان [18]، وفيه تكون العلاقة تبادلية ووثيقة بين كل من الوثيقة الوقفية وعملية التخطيط الاستراتيجي للوقف من خلال قسمين رئيسيين ينبغي للتخطيط أن يكون حاضراً فيهما بقوة، وهما:

• مرحلة صياغة وثيقة الوقف:

وتعكس أهمية استحضار مفاهيم التفكير والتخطيط الاستراتيجي خلال تلك المرحلة في نقطتين أساسيتين:

أ. تعد هذه المرحلة جوهرية في تاريخ الوقف، فهي منشأ التفكير وتحديد وتوثيق النية، وإضافة إلى كونها مليئة بالمشاعر ودعوات القبول، فإنها

[16] دور المرأة في النشاط الاقتصادي، نموذج أوقاف النساء، بحث أكاديمي، صفاء بنت محمد الزفراوي، ص7، جامعة زايد، منشور عام 2013م.  
[17] قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي المنبثق عن منظمة التعاون الإسلامي، الدورة 16، دبي، الإصدار الرابع، أبريل 2005، برقم (144)، ص472.  
[18] من واقع خبرة الباحث العملية في قطاع الأوقاف  
[19] تقرير حول الدراسات التي تعددت عن آثار جائحة كورونا وأساليب مواجهتها، تقرير (غير منشور) أعدته مؤسسة عبد العزيز الجعفي الخيرية، ونفذت بعض التوصيات الواردة فيه، 2020م.

والمسؤوليات والعلاقات السلطوية داخل المنظمة. تساعد الهيكلية التنظيمية في تحديد كيفية تدفق المعلومات واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

وقد تنوعت الهياكل التنظيمية عبر السنين لتواكب تطور العمل والتقنيات الحديثة. من أنواع الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة، نجد ما يلي:

#### الهياكل التنظيمية التقليدية:

**الهيكلية الهرمية:** هي الأكثر شيوعاً والأقدم، حيث يتم توزيع السلطة من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرم. في هذا النموذج، يكون للمدير التنفيذي السلطة القصوى ويتم توزيع السلطات والمهام الإدارية على المستويات الهرمية الأدنى.

**الهياكل الوظيفية:** تتميز بتجميع الأفراد حسب المهام والأدوار الوظيفية المتشابهة، مثل المبيعات، والتسويق، والموارد البشرية، والمالية.

**الهيكلية الفرقية:** يتم فيها تجميع الأفراد والموارد حسب المنتجات، أو الخدمات، أو الأسواق، أو العملاء، وذلك لتوفير الخدمات بشكل متكامل.

#### الهياكل التنظيمية الحديثة [20]:

**الهيكلية المسطحة:** غالباً ما تكون هناك فقط طبقة واحدة أو طبقتين من الإدارة، مما يسمح بتدفق أسرع للمعلومات واتخاذ القرارات بشكل أسرع.

**الهيكلية الشبكية:** حيث يتم تنظيم العمل حول مشاريع أو منتجات محددة، ويمكن للأفراد الانتقال بين الفرق حسب الحاجة.

**الهياكل الهولاقراطية:** يتم توزيع السلطة بشكل ديمقراطي، ولا يوجد مديرين في الهيكل التقليدي للمعنى. القرارات في هذه الهياكل تتخذ بشكل جماعي.

**الهيكلية المرنة:** يتم تنظيم الأفراد حول مهام أو مشاريع محددة تتغير باستمرار بناءً على احتياجات العمل.

كل هيكلية لها مزايا وعيوبها، والاختيار يعتمد على طبيعة العمل وثقافة المنظمة وأهدافها.

**الهياكل الحيوية:** هي نوع من أنواع الهياكل التنظيمية الحديثة والمرنة

وتصورها لما يمكن أن يكون عليه وقفها مستقبلاً من حيث القيمة والأثر؛ يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً في تمكين الوقف النسائي وتطويره وإثرائه واستدامته على الصعيد الفردي والمؤسسي.

#### • مرحلة التخطيط والبناء المؤسسي للوقف:

في هذه المرحلة تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في رسم الأهداف المشتقة من غايات الواقفة التي كتبها بذلك الوعي الاستراتيجي والمجتمعي، حيث ينبغي للمخطط الاستراتيجي والمطور المؤسسي اتخاذ وثيقة الوقف كواحدة من أهم مدخلات عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء نموذج عمل الوقف ومأسسته، وبالتالي تتحقق الروابط الموضوعية بين وثيقة الوقف، والبناء الاستراتيجي والمؤسسي له.

وينتج في هذه المرحلة عدد من عمليات البناء المؤسسي التي تستند إليها التوجهات الاستراتيجية للوقف؛ مثل: الهيكل التنظيمي، والسياسات واللوائح المالية، ولوائح الموارد البشرية، والسياسات الإعلامية، وإجراءات العمل، ومعايير الصرف، وغيرها من الوثائق التي تقن العمل الوقفي، وتسهم في حفظ المال الموقوف وتحقيق في الوقت ذاته غاية الوقف وطموح الواقفة.

ولأن عملية التخطيط على المستويين المشار إليهما تتطلب ابتداءً زرع الثقافة الاستراتيجية والمجتمعية في أذهان الواقفات بما يظهر لديهن الاحتياجات المجتمعية، وما يمكن لأوقافهن التأثير به لسد هذه الاحتياجات والمساهمة في رفاه المجتمع واستعداده للمستقبل؛ فإننا نقترح أن تنطوي عملية تطوير الوقف النسائي في سلطنة عمان على إتاحة الدراسات الاجتماعية والاقتصادية، والدراسات المستقبلية، وتحديد الفجوات الحالية والمستقبلية للواقفات لاتخاذها مدخلا في عملية التفكير والتخطيط لأوقاف نسائية خالدة، حيث يقارب هذا بين رغبات الواقفات ومساحات العمل الإنساني والمجتمعي والاقتصادي في رؤية السلطنة 2040م وتطلعاتها لتحقيق التنمية المستدامة في أبهى صورة، وتسهم بالأداء الاستراتيجي الفاعل للأوقاف النسائية في تحقيق تطلعات الأطراف الثلاثة (الوطن والواقفة والمجتمع) بأحسن أداء ممكن.

#### ثانياً: الهيكلية التنظيمية للوقف النسائي

##### تمهيد:

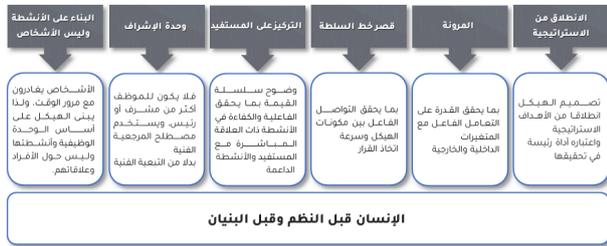
الهيكلية التنظيمية هي الطريقة التي يتم من خلالها توزيع الأدوار

الفاعل على مستوى الأفراد وفرق العمل وعلى المستوى التنظيمي، وكذا المشاركة الفاعلة الشغوفة من قبل الأفراد، والاستثمار الأمثل للمعارف الضمنية والخبرات غير المعلنة لدى أفراد المنظمة.

ولما كانت الأوقاف النسائية منظمات ينبغي أن تنطبق عليها مفاهيم المنظمات العصرية، فإنه جدير بها التحول إلى تلك الإدارة الرشيقة بما لا يخل بمعايير حوكمة الوقف، والمعايير المالية لحفظ المال الموقوف من الضياع أو التبذير.

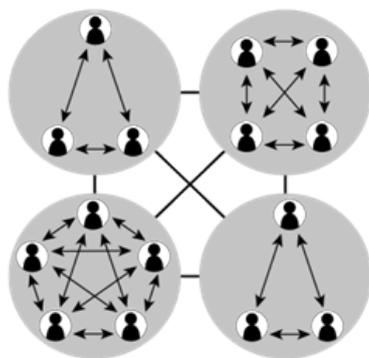
### -عوامل تحقيق النجاح في تطبيق الهيكل الرشيق في الأوقاف النسائية [21]

يقترح الباحث أن تركز عملية بناء الهيكل الرشيق في الأوقاف النسائية على المرتكزات الواردة في الشكل التالي:



ويمكن أن تصمم الهيكل الرشيق في الأوقاف النسائية بطريقة تحقق الاستقرار والديناميكية في ذات الوقت، حيث تعدد أنواع الهياكل التنظيمية وفقاً لنوع المنظمة وطبيعة عملها.

إلا أن المنظمات المعاصرة تتجه بشكل أكبر نحو الهياكل الحيوية التي تعتمد في بنائها وتطبيقها على فرق العمل عالية الأداء؛ وهي مجموعات من الأفراد الذين يركزون على أهداف محددة ويتمتعون بخبرات متخصصة ومهارات تكميلية، ويتعاونون وبتكرونها، ويحققون نتائج متفوقة باستمرار.



في هذا النوع من الهياكل، يكون هناك تحرك سريع ومستمر للموارد والأدوار بناءً على الاحتياجات المتغيرة للمنظمة.

يتميز الهيكل الحيوي بالقدرة على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة المحيطة. وهذا يشمل القدرة على إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، أو تغيير الأولويات، أو تعديل الأهداف. هذه الهياكل التنظيمية ضرورية في البيئات التي تواجه تغييرات سريعة وكبيرة في الأسواق، أو القوانين، أو التكنولوجيا، أو الثقافة الاجتماعية.

الهياكل الحيوية قد تشمل عناصر من العديد من الهياكل التنظيمية الأخرى، مثل الهياكل المسطحة والشبكية. ويمكن للمنظمات التي تستخدم الهيكل الحيوي أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات، ولكنها قد تواجه تحديات في التنسيق والاتصال الفعال بين الأقسام والفرق المختلفة.

### الهيكل الرشيق

تتطور الإدارة وعلومها حسب متغيرات العصر، ونظراً لتسارع وتيرة الابتكار في الهيكل الرشيق تتطور الإدارة وعلومها حسب متغيرات العصر، ونظراً لتسارع وتيرة الابتكار في المعلوماتية، وتصدها للمشهد التجاري، والتي أسهمت بشكل مباشر في تحسين بيئات العمل وإعادة قبوله الأفكار الإدارية القديمة، ظهرت أدوات للمتابعة والتحسين توفر طرق تواصل أكثر فاعلية تجمع بين التمييط والسرعة، وتواءم مع احتياجات المجتمع والمستفيدين، وتتماشى مع عقلية الشباب العاملين عليها.

ولو نظرنا إلى المشهد العام لممارسة الأعمال لوجدنا أن العديد من المنظمات الكبرى سابقاً اختفت ولم يعد لها وجود لأنها لم تستطع مواكبة المتغيرات التقنية والمجتمعية والاقتصادية المتسارعة من حولها. ويشير مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على الاستشراف والفهم السريع لمتغيرات بيئة الأعمال المحيطة، ومن ثم وجود المرونة الكافية في أنظمة العمل للتمكن من التجاوب السريع والفاعل مع هذ المتغيرات، يدعم ذلك تبني الإدارة العليا لهذه المفاهيم وقدرتها على حشد الموارد اللازمة لإحداث هذا التجاوب الفاعل.

وعليه فإن المنظمات القادرة على التكيف والتطور هي الأكثر حظاً بالاستمرار والنمو، وهذا التكيف هو أحد نواتج الرشاقة الاستراتيجية، الذي يعني في صورة من صوره خفة الهيكل الإدارية والبعد عن البيروقراطية في اتخاذ القرار، والجنوح إلى مجموعات العمل والتعلم

التعاون والانجاز والإحساس بالمسؤولية؛ ما يحدث فارقاً في أداء العاملين والعاملات، وبالتالي تغيير الثقافة التنظيمية على المدى البعيد؛ الأمر الذي يحقق التطور من خلال استقطاب الكفاءات عبر البيئة المميزة، وهذا محور من محاور الاستدامة.

6. إضافة إلى ذلك فإن المرأة بطبيعتها تختلف عن الرجل؛ لذا فإن مراعاة المرأة لطبيعتها البشرية وحفظ حقوقها ومستوى اندماجها العملي مع بيئة العمل يدخل في بناء الهيكل الرشيق، ويحفظ لها طبيعتها والتزاماتها الشرعية بما لا يخالف الأعراف المجتمعية ويحقق تطلع الوقف.

ولما كانت الهيكلة الرشيقة مصطلحاً ومفهوماً جديداً على ساحة الأوقاف وأداء الأعمال بها، فإنه يشكل تحدياً إيجابياً أمام الأوقاف النسائية؛ حيث يحتاج قرار العمل بمفاهيم الرشاقة الاستراتيجية والهيكلية إلى قدر من التغيير في المفاهيم التقليدية في الإدارة لدى الواقفات والقائمين على الأوقاف النسائية. وهنا تأتي أهمية بناء وترسيخ تلك الثقافة في أذهان القادة والمسؤولين عن الأوقاف وممثلهم في إدارة الوقف.

### ثالثاً: حوكمة العلاقات في الوقف النسائي

#### تمهيد:

الحوكمة في مفهومها الأساسي هي مجموعة من القواعد والآليات التي توجه وتحكم المنظمات، وتتضمن القواعد والإجراءات والأنظمة التي تحكم كيفية تشغيل هذه المنظمات واتخاذ القرارات داخلها ([22]). وتعد الحوكمة أداة أساسية لتحقيق الشفافية، والمساءلة، والإنصاف، والقدرة على الاستجابة في عمليات إدارة المؤسسات.

وفي القرن الحادي والعشرين، أصبحت الحوكمة أكثر تعقيداً وتنوعاً. حيث باتت تشمل الحوكمة الحديثة القضايا المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية، والبيانات، والأمن السيبراني، والأخلاقيات، والمسؤولية الاجتماعية، والبيئية. بالإضافة إلى ذلك، يتم الآن النظر في الحوكمة بشكل أوسع لتشمل القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني.

تحتاج الحوكمة الجيدة في القرن الحادي والعشرين إلى القدرة على التعامل مع التحديات الجديدة التي تقدمها الثورة الرقمية، من تداعيات الأمن السيبراني إلى التعامل مع البيانات الضخمة والقضايا الأخلاقية المتعلقة بالذكاء الاصطناعي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات المناخية والصراعات الاجتماعية والاقتصادية، مع الحفاظ على الشفافية والمساءلة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على العوامل التالية:

- بناء نموذج تشغيل متكامل يحقق الأهداف الاستراتيجية للوقف، وتتوافق مكوناته وتتكامل لتحقيق الفاعلية والكفاءة.
- تصميم الهيكل الرشيق؛ بإدخال مفاهيم الهياكل الحيوية وفرق العمل عالية الأداء التي يمكنها اتخاذ القرارات التشاركية والاستغلال الرشيد للسلطات التي يتم تفويضها إليهم.
- مراجعة العمليات بشكل مستمر وتحسينها، فيمكن طرح الأسئلة التالية بصفة دورية والعمل على إيجاد الإجابات والأفعال المناسبة لها:
- كيف يعمل الوقف، وما مكونات سلسلة القيمة به؟
- كيف سنكون أكثر فاعلية عند دمج بعض الأنشطة أو إضافتها أو حذفها؟
- ما منهجيتنا في اتخاذ القرار؟
- هل العمليات متداخلة أم متباعدة أم متماسة؟
- هل يتميز الاتصال وتدفق المعلومات والبيانات والتعليمات داخل الهيكل بالسهولة والانسائية.

إذ تساعد هذه الأسئلة وغيرها على تطوير الرشاقة الهيكلية واختصار سلسلة الإجراءات وجعلها أكثر فاعلية، وتوجيه العمليات نحو الأثر الملموس الذي يسهم بطبيعة الحال في تحقيق الغاية التي أنشئ الوقف من أجلها.

4. وضع مؤشرات الأداء الفاعلة (KPIs)؛ إذ هي بمنزلة المرأة التي تعكس أداء الوقف لمجلس النظارة، ويجب هنا أن توضع المؤشرات بشكل واضح لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي والوظيفي، الأمر الذي يسهم في تحسين الإجراءات والعمليات، وبالتالي إعادة هيكلة الصلاحيات بين الحين والآخر -إذا دعت الحاجة- وهذا من مقومات الهيكلة الرشيقة.

5. إيصال شعور الحرية والمرونة إلى منسوبي الوقف ومنسوباته، وهو من انعكاسات الهيكلة الرشيقة؛ حيث تزيد من نسبة الولاء للعمل، والإنتاج بصورة أكثر إتقاناً، وهو الطموح الذي تحققه الإدارة الرشيقة حيث إن العمل الوقفي أولى بالإتقان من غيره؛ لأنه مال الله تعالى.. كما أن هناك جملة من النماذج الإدارية الناجحة للموارد البشرية يمكنها أن تحقق هذا الجانب؛ مثل ساعات العمل المرنة، والعمل عن بعد، والمكافأة حسب الانتاجية، إضافة إلى عدد من الأفكار التي يمكن ابتكارها حسب طبيعة الوقف وضرورة الزمان والمكان، لتضفي على بيئة العمل روح

### -الحوكمة في المنظمات الوقفية:

الحوكمة في المنظمات الوقفية تتطلب توجيهات واضحة ومحددة لضمان استدامة الموارد وتحقيق الآثار المرجوة. هذا النوع من الحوكمة يشمل الإشراف على الأنشطة المالية والتشغيلية وعلى الاستراتيجيات العامة للوقف.

وتشمل الحوكمة في المنظمات الوقفية العديد من الممارسات والمفاهيم أهمها ما يلي ([23]):

### الشفافية والمساءلة

الشفافية والمساءلة هما من أهم مبادئ الحوكمة في المنظمات الوقفية. الشفافية تتضمن الكشف الواضح عن الأنشطة المالية والتشغيلية للمنظمة، بينما المساءلة تتضمن الإبلاغ الدوري والمستمر للأطراف المعنية عن النتائج والأداء.

### الأداء والفعالية

القدرة على قياس وتقييم الأداء والفعالية هي جزء حاسم من الحوكمة في المنظمات الوقفية. يجب أن يكون للمنظمات القدرة على تحديد أهدافها بوضوح، وقياس التقدم نحو تحقيق هذه الأهداف، واستخدام هذه المعلومات لتحسين الأداء والنتائج.

### الإدارة الفعالة

الإدارة الفعالة هي جزء آخر من الحوكمة في المنظمات الوقفية. هذا يتضمن القيادة القوية والمهارات الإدارية والقدرة على توجيه الموارد وتنظيم الأنشطة بطرق تعزز النتائج وتساعد في تحقيق الأهداف.

### الحفاظ على القيم والأخلاق

أخيراً، الحوكمة في المنظمات الوقفية تتضمن الحفاظ على القيم والأخلاق الأساسية للمنظمة. هذا يمكن أن يتضمن الالتزام بالقوانين والقواعد المعمول بها، والتأكد من العمل بطرق تحترم القيم والأخلاق الأساسية للمنظمة والمجتمع الذي تخدمه.

في المجمل، الحوكمة في المنظمات الوقفية تتطلب نهجاً منضبطاً ومنهجياً للإدارة، مع التركيز على الشفافية والمساءلة والأداء والإدارة الفعالة، والحفاظ على الأخلاق والقيم.

### -مستويات العمل ذات العلاقة البيئية في الوقف النسائي

يمكن أن تكون مستويات العمل التي تدور بينها علاقة العمل من خلال الهيكل إلى ثلاثة مستويات؛ هي:

**المستوى الأول: الرقابي؛** وهو مستوى الواقف، ومن في حكمه (النظار والجمعيات العمومية إن وجدت)، وهو صاحب السلطة العليا، المختص باتخاذ القرارات الجوهرية التي تقوم سير الوقف نحو غاياته، وتتجاوز سلطات جميع من تحته من اللجان والتنفيذيين.

**المستوى الثاني: الإشرافي؛** وهو السلطة الحاكمة ويمثلها مجلس الإدارة المنتخب من الجمعية العامة في الأوقاف الذرية، أو المجلس المنتخب وفق اللوائح في الأوقاف الخيرية والمشاركة، وأياً كان شكل المنظمة الوقفية القانوني؛ فهذا المستوى هو المسؤول عن قيادة الوقف واستراتيجيته ومتابعة أداء الإدارة التنفيذية.

**المستوى الثالث: التنفيذي؛** المتمثل بالرئيس التنفيذي للوقف وسائر القيادات التنفيذية له.

وعند انتقال مفهوم الحوكمة إلى المنظمات غير الربحية -ومنها الأوقاف، وهي منظمات مالية في الأساس- بُنيت مبادئ الحوكمة بالفكرة ذاتها في عالم الأعمال، ويوصى بأن يحتوي أي هيكل تنظيمي للحوكمة هذه المستويات الثلاثة السابق ذكرها؛ ومن قبيل المثال على ذلك يمكن أن يوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة في المنظمة الوقفية النسائية:



وهذه هي الصورة الأولية لمفهوم الحوكمة في الوقف وفق المستويات التي تقرأها معايير الحوكمة.

ولأن الأوقاف النسائية هي أحوج الجهات إلى مفهوم الحوكمة، لأن التاريخ والتجارب تشهد بوجود قدر من السيطرة السلبية على الأوقاف من قبل النظار في بعض الحالات، أو إساءة تصرف عن قصد أو غير قصد، خاصة إذا رحلت الواقفة وعمي المشهد عن الموقف عليهم ([24]).

غير أن الأوقاف أكثر تعقيداً؛ فهي ليست بهيكل تنظيمي ثابت؛ إذ يمكن أن يكون لها ناظر واحد قد يكون هو الواقف، ويمكن أن يتولى نظارته مجلس، ويتولى المجلس ذاته إدارة الوقف أيضاً، كما أن بعض الأوقاف لها جمعية عمومية أو مجلس إشرافي ضمن هيكلتها، وفي

(25) انظر: قواعد حوكمة الوقف - نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، د. فؤاد بن عبد الله العر، وباسمته بنت عبد العزيز العود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ص 205 - 207، وركاز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية، مرجع سابق، ص 28، وحوكمة الأوقاف - دراسة دكتوراه تأصيلية مقارنة، د. عبد المحسن بن محمد المخرج، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 128، (24) من تجربة الباحث أثناء عمله في القطاع الوقفي بالمملكة العربية السعودية.

الحوكمة الكاملة، ولا ينفي هذا وجود القدر الكافي من الحوكمة، والذي سيكون سبباً في نماء أصل الوقف وحسن استثمار ريعه.

ويمكن مما سبق تصنيف الأوقاف النسائية من حيث حجمها وعائدها والاحتياج الخاص بها في تطبيق معايير الحوكمة إلى الفئات التالية:

**الفئة الأولى:** الأوقاف النسائية ذات الجمعية العمومية ومجلس النظارة والرئيس تنفيذي؛ وهذه تحتاج إلى بناء نظام حوكمة متوائم معها، وهي أقدر الفئات على تطبيق أعلى معايير الحوكمة والشفافية والإفصاح.

**الفئة الثانية:** الأوقاف النسائية التي لديها مجلس نظارة؛ وهذه تحتاج إلى بناء معايير للحوكمة محددة قابلة للقياس، ثم تقييمها دورياً، وتدرج حتى تصل إلى مرحلة عالية من النضج.

**الفئة الثالثة:** الأوقاف التي لديها مجلس إشرافي وناظر واحد قد تكون هي الواقعة؛ وهذا النوع يحتاج إلى بناء نظام مبسّط للحوكمة يساعدها في الاستدامة واتخاذ القرار الرشيد، ويضمن لها الالتزام والضبط المالي.

**الفئة الرابعة:** الأوقاف التي لها ناظر واحد قد تكون هي الواقعة؛ وهذه تحتاج إلى تحقيق الحد الأدنى من الضبط المالي، مع الاستمرار في التطوير والإثراء.

**الفئة الخامسة:** أوقاف ناظرها هي الواقعة، واشترطت الاستفادة من ريع الوقف حال حياتها؛ وهذه أقل الفئات حاجة إلى الحوكمة بسبب التقارب الكبير في الملكية (ملكية المنفعة) والإدارة.

في جميع هذه الفئات على تباين أحجامها وربيعها تطبق الحوكمة بما يحقق مبادئها الأساسية، وهي: (الرشد في اتخاذ القرارات، والصدق والبيان، والمسؤولية والمساءلة، والعدالة في التعاملات) ليسهم بذلك في ارتقاء الوقف وحل التحديات التي تواجه الأوقاف النسائية من حيث تعارض المصالح، والمخاطر، وضعف الالتزام.

#### رابعاً: نماذج عمل مبتكرة للمنظمات الوقفية النسائية

##### تمهيد

نموذج العمل هو إطار معلوماتي مرئي يمكن من خلاله تحديد الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في خلق القيمة التي تقدمها للمجتمع، وفي تحقيقها والاستفادة منها. وهو يوفر في أبسط أشكاله معلومات حول السوق المستهدف، واحتياجات هذا السوق، والدور الذي ستلعبه منتجات أو خدمات المنظمة في تلبية تلك الاحتياجات، كما يوفر

أحيان أخرى نلاحظ أن مجلس النظارة يؤدي الدور الرقابي وقد أسند المهام التنفيذية إلى لجان ومجالس وقيادات تنفيذية، وفي الوقت ذاته تختلف أعيان الوقف بين العقارات والأسهم والأموال، وهذه لها تأثيرها على هيكله الوقف. ناهيك عن حجم الأصل الموقوف وحجم ريعه.

وهنا يكمن التحدي في موازنة شكل المنظمة وحجمها من حيث الإيرادات والمصروفات والحجم الإداري مع هيكل الحوكمة المناسب بما يحقق تطلعات الواقفة ويصب في مصلحة الوطن والمجتمع، مع غياب الملكية عن الوقف.

وفيما يلي أشكال لبعض المنظمات الوقفية استناداً إلى حجمها المالي والإداري مع اقتراح ما يناسبها من مسميات لمستويات هيكل الحوكمة الثلاثة [25]:

م	نوع الوقف	المستوى الرقابي	المستوى الإشرافي	المستوى التنفيذي
1	أوقاف متحدة	جمعية عمومية، لجنة مراجعة	مجلس نظارة	أمين عام، لجنة استثمار، لجنة منح
2	شركة مساهمة ووقفية	مجلس نظارة، لجنة مراجعة، مجلس إدارة	رئيس تنفيذي	-
3	وقف استثماري كبير	جمعية عمومية، لجنة مراجعة	مجلس نظارة	أمين عام، لجنة استثمار، لجنة منح
4	أوقاف صغيرة تابعة لوقف كبير	مجلس نظارة الوقف الكبير	-	نظار الأوقاف الصغيرة
5	وقف صغير على معيّن "ذري"	مجلس إشرافي	-	ناظر
6	وقف استثماري متوسط	-	مجلس نظارة لجنة تنفيذية	أمين عام، مدير استثمار، مدير منح
7	شركة ووقفية (وقف مباشر)	-	جمعية الشركاء/ مجلس نظارة	مدير تنفيذي/ مجلس مديرين
8	الأوقاف متناهية الصغر	-	-	ناظر/ مجلس نظارة

ومن المهم معرفة أن الواقفة وتطلعاتها وغايتها التي سبق الإشارة إلى تكوينها في التخطيط الاستراتيجي هي التي تحدد الشكل القانوني المناسب للوقف وبالتالي تنتج عنه الهيكل المناسبة للوقف استناداً إلى حجم الوقف كما هو ملاحظ في الجدول السابق؛ حيث إن الأوقاف الكبيرة تتضح فيها مستويات الحوكمة الثلاثة، بينما الأوقاف الصغيرة (من حيث الأصل المالي والريع) قد يناسبها مستويان.

وينبغي الانتباه أن الإغراق في تعقيد إجراءات الحوكمة قد يحول دون الهيكل الرشيق للوقف.

كما أنه من المهم أيضاً إدراك المقصد الرئيسي للحوكمة وهو العناية بالوقف وحفظه وحفظ ماله، وبالتالي تتجلى المستويات الثلاثة في الأوقاف الكبيرة ذات الأثر الاجتماعي الواسع، وكلما قل أصل الوقف وريعه قلت الحاجة إلى حوكمته تبعاً لضعف قدرته على تحقيق متطلبات

حيث أضاف هذا النموذج حجر بناء يتمثل في مجموعة المقاييس التي تحدد الأثر الذي تهدف رسالة المنظمة لتحقيقه في المجتمع، كما أضاف حجر بناء يحدد القضايا المجتمعية التي تهدف المنظمة للتعامل معها من خلال رسالتها، وحذف النموذج الحجر الخاص بعلاقات العملاء لاتساع رقعة شرائح المستفيدين، بينما دمج الأنشطة والموارد تحت عنوان واحد هو حافظة الخدمات (ربما للاحتفاظ بعدد أحجار البناء التسعة للنموذج الأصلي).

وأضافت بعض الجهات التطويرية أربعة أحجار إضافية هي: الأثر الإيجابي على المجتمع - الأثر السلبي على المجتمع - الأثر الإيجابي على البيئة - الأثر السلبي على البيئة.

كما شملت نماذج أخرى حجر بناء يتعلق بالمانحين وكيفية إدارة العلاقة معهم، ويمكن أن تعتمد الأوقاف النسائية ذات الطبيعة الرعوية (البرامج التي تقدم لرعاية المجتمع وينتهي أثرها بانتهااء الرعاية كنفطير الصائمين وتوزيع الوجبات والسلال الغذائية على الفقراء) على هذا النموذج للعمل الوقفي.

### ثالثاً: نموذج العمل للمنظمات المخصصة في الاستثمار الاجتماعي

الاستثمار الاجتماعي توجه عالمي جديد في التنمية الاجتماعية تبنته العديد من الدول وفي مقدمتها دول الاتحاد الأوروبي لتحقيق الرفاه في مجتمعاتها ومساعدتها على تقليل الإنفاق الاجتماعي وتوظيفه بشكل أمثل لتحسين المشاركة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، هذا بالإضافة إلى القرار الأخير للجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن الاقتصاد الاجتماعي والتضامني الصادر في 27 مارس 2023 [28]، والذي يؤكد على أن الاقتصاد الاجتماعي والتضامني يمكن أن يسهم بفاعلية في تحقيق وتمكين الأهداف التنموية المستدامة، وخاصة فيما يتعلق بالتوظيف والعمل اللائق، وتوفير الخدمات الاجتماعية.

ولاشك أن العمل التعاوني والاستثمار الاجتماعي من النماذج الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، والتي تتشابه في بعض النواحي وتختلف في أخرى. حيث يتميز الاستثمار الاجتماعي بأنه يهدف إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للمجتمعات، ويشمل ذلك استثمار الأموال في المشاريع والبرامج التي تحقق هذه الأهداف. ومن أمثلة ذلك تمويل المشاريع الخضراء وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية ودعم

المعلومات اللازمة حول أسلوب المنظمة في صناعة القيمة التي تقدمها لهذا السوق، كما يتناول الجانب المالي من حيث مصادر الإيرادات، وهيكل التكلفة، وكيفية الاستفادة من الفوائض.

ونموذج العمل أداة استراتيجية مهمة لمساعدة أصحاب القرار على التفكير بشكل أكثر وعياً وإدراكاً في كل ما يخص عناصر النجاح المهمة والمطلوبة لتأسيس وإدارة منظمة قابلة للاستمرار، ولتحقيق الغرض الذي أنشئت لأجله.

### أولاً: نموذج العمل التجاري ذو الأحجار التسعة [26]

وفي هذا المعنى ابتكر كل من اليكس أوسترفالد وإيف بينور في أوائل الألفينيات نموذجاً للعمل التجاري، وقاما بتصميمه بعد مناقشات معمقة مع أكثر من 470 متخصص في بناء وتطوير منظمات الأعمال حول العالم، وقسماً نموذج العمل الذي تقوم عليه المنظمة التجارية إلى تسعة أقسام وسموا كل قسم "حجر بناء"، ليخرج النموذج في الصورة التالية:



### ثانياً: نموذج العمل للمنظمات الخيرية

يركز هذا النموذج على القيمة المقدمة للمستفيدين من خلال الرسالة المجتمعية للمنظمة والبرامج التي تقدمها، وفيه تعتمد المنظمة على محرك الموارد القادم من الدعم الحكومي والمانحين والمتبرعين.

وقد طورت مؤسسة هيكتوباتور [27] (Hotcubator) بعد التعمق في تحليل نموذج العمل التجاري، ومواءمة الأحجار التسعة الرئيسية مع متطلبات العمل الخيري، ليكون على الشكل الآتي، وسمي بنموذج العمل الخيري:



[26] ابتكار نموذج العمل التجاري - ألكسندر أوسترفالد (Osterwalder Alexander) - إيف بينور (Pigneur Yves) (2017) مؤسسة هيكتوباتور (Hotcubator) لتطوير الأعمال  
[28] [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/110/reports/texts-adopted/WCMS\\_848765/lang-ar/index.htm](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/110/reports/texts-adopted/WCMS_848765/lang-ar/index.htm)



وهذا النموذج على النحو الآتي:

<p><b>الشركاء الرئيسيون</b></p> <p>أهم الأنشطة التي ينشئ الوقف المقفولة على الوجه المحظور</p>	<p><b>الأنشطة الرئيسية</b></p> <p>أهم الأنشطة التي ينشئ الوقف المقفولة على الوجه المحظور</p>	<p><b>مصارف الوقف والقيمة المقترحة لها</b></p> <p>التراكم أو الجهات التي يتم تخصيص الأموال المخصصة خدمة المجتمع وتطوير التنمية البشرية</p>	<p><b>معايير التأثير المجتمعية</b></p> <p>أهم النتائج المجتمعية التي تستهدفها أنشطة الأثر الاجتماعي</p>
<p><b>الموارد الرئيسية</b></p> <p>أهم الموارد والأصول المبرمة لنجاح واستدامة نموذج عمل الوقف</p>	<p><b>الاستفادة من الفوائض</b></p> <p>كيف يوقف أن يستفيد من الفوائض الخارجة عن النموذج من عرق الوقف، إجمالي الفائض</p>	<p><b>مصادر الأثر المجتمعية</b></p> <p>مصادر الأثر المجتمعية التي تستهدفها أنشطة الأثر الاجتماعي</p>	<p><b>مصادر الأثر المجتمعية</b></p> <p>مصادر الأثر المجتمعية التي تستهدفها أنشطة الأثر الاجتماعي</p>

وتؤكد أهمية التأهيل في أوقاف النساء عند النظر إلى تعلقها برأس المال الأهم للوقف، وهو العنصر البشري؛ ولذا تسعى الأوقاف عامة إلى اختيار العاملين والعاملات لديها لتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في الوقف، وينبع هذا الاهتمام من أهمية الوقف شرعياً واقتصادياً واجتماعياً، حيث يؤدي دوره البارز في نمو المجتمع، وبالتالي يجب أن تكفّ الواقفات في المستوى الأول على قدر من المعرفة بالاحتياجات المجتمعية والاقتصادية وما ستؤول إليه الحال لتقوم بتضمين هذه الاحتياجات في الوثيقة الوقفية - كما تقدم - ثم يكون العاملون في الوقف على قدر من الجدارات والسمات التي تحقق أفضل عائد على الاستثمار في رأس المال البشري، وبالتالي تحقيق التطلعات بأفضل صورة ممكنة.

- ومن أبرز المواضع التي يمكن أن يطوّر فيها الواقفات والعاملون في الأوقاف النسائية:
- التفكير الاستراتيجي.
- الجانب المالي.
- الجانب الإداري بتقسيماته.
- الجانب القانوني.
- التخطيط بأنواعه.
- الإعلام، والإعلام الرقمي.
- إدارة البيانات.
- الدراسات المستقبلية.
- البحث والدراسة.
- إدارة المشاريع التنموية.
- ومؤخراً أدوات ومصادر الذكاء الاصطناعي.

وغيرها من الجوانب التي سيأتي بيانها بالتخصيص والتفصيل.

الجدارات المطلوبة في الواقفات

-تمهيد عن الجدارة

جدارة هي مفرد من المصدر جَدَر ب/ جَدَرٌ لشهادة الجدارة: شهادة تؤيد تفوق صاحبها في مجال ما [32]. والجدارة هي أي معرفة، أو مهارة، أو مفهوم، أو سمة، أو قيمة يمكن ملاحظتها وقياسها في النفس البشرية، وهي السمة السلوكية التي تميز المتفوقين عن غيرهم في عمل ما.

ومن الجدارات ما هو ظاهر في أعلى رأس جبل الجليد وهو الأسهل في الاكتساب والتطوير، وتظهر على مكتسبها من خلال وضوح القاعدة

من أهم أهداف هذا النموذج: تحقيق الاستدامة لأعمال الوقف النسائي بأن يكون ميزان العوائد الذي يتحقق مما يحصل عليه الوقف في الجانب الأيمن "المسرح الأمامي"، والذي تمارس فيه الأنشطة التي لها احتكاك مباشر مع المستفيدين والداعمين، أعلى باستمرار مما تنفقه المنظمة في الجانب الأيسر "المسرح الخلفي" الذي يمارس فيه الوقف أنشطة ليست ذات احتكاك مباشر مع المستفيدين والداعمين.

### المحور الثاني: سبل تمكين الوقف النسائي وتطويره وإنمائه واستدامته على الصعيد الفردي

تناولنا في المحور السابق أهم السبل المقترحة لتمكين الوقف النسائي وتطويره وإنمائه واستدامته على الصعيد المؤسسي، ووضحنا بعض النماذج والتقسيمات التي يمكن الاستناد إليها والاستفادة منها في مواجهة تلك التحديات لتحقيق النماء والاستدامة، بينما في هذا المحور نعرض بعض الجدارات التي نرى ضرورة توافرها في الواقفات من النساء، والعاملات لتمكين الوقف النسائي وتطويره وإنمائه واستدامته على الصعيد الفردي، وبيان ذلك على النحو الآتي:

#### تمهيد

في أهمية تأهيل الأفراد ونشر الثقافة والوعي بالاحتياجات المستقبلية والغايات المقاصدية.

لا شك أن العمل الوقفي كما هو أدعى إلى ضبطه مالياً وإدارياً فهو أدعى إلى تأهيل أفراد العاملين فيه رجالاً ونساءً؛ ليحقق بذلك أعلى مراتب الإبداع، ويواكب التطور الحضاري الذي يساعده على تحقيق غايته، وتختلف مستهدفات التأهيل والتطوير باختلاف الصلاحيات الممنوحة للأفراد في المؤسسة الوقفية النسائية، ابتداءً من الواقعة ثم النظار وصولاً إلى المنفذين في المستويات الإدارية المختلفة، وسيأتي توضيح لهذه الجوانب على هيئة جدارات يمكن أن تكون مرشدة ومفيدة للواقفة والأفراد العاملين في الوقف.

[32] انظر: معجم اللغة العربية المعاصرة (١١٣٦ - ج ١٠).

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تستطيع استنباط الحقائق من المعارف.</li> <li>- لديها قدرة عالية على التفاوض.</li> <li>- لديها قدرة على التفويض في الإدارة وحل المشكلات.</li> <li>- لديها القدرة على اختيار المصارف التي تحقق أكبر مدى من الفائدة.</li> </ul>	المرونة	الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لديها قدرة على وصف الأولويات القصوى وأسبابها.</li> <li>- تستطيع تحليل الاحتياج البشري لتطبيق نماذج <u>الجوهرية</u>.</li> <li>- والهيكل الرشيق، والوظائف القيادية، والتنفيذية.</li> <li>- تستطيع صياغة أهداف وقفها بدقة.</li> </ul>	الحس التحليلي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تظهر الحرص على تطوير الإجراءات والعمليات الرشيقة وفق الاحتياج والتطلع</li> <li>- لديها معرفة بالتقنية وتستخدمها وتدرك أهميتها وتوظيفها في حياتها ووقفها.</li> <li>- لديها قدرة على التنبؤ بما يحقق للوقف استدامته المالية والإدارية.</li> </ul>	الجودة الإدارية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قادرة على بث روح الحماس عند الحديث عن التطورات تجاه أوقاف النساء.</li> <li>- قادرة على تدليل الصعاب الإدارية <u>والإرشافية</u>.</li> <li>- تظهر أهمية المشورة وتبني التفرد بالرأي.</li> </ul>	القيادة	التواصل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتحدث عن الفرص التي سبق أن استثمرتها أو تستطيع أن تستثمرها لمصلحة الوقف.</li> <li>- تجيد مهارات الاستماع وتقريب وجهات النظر.</li> </ul>	العلاقات	

يمكن أن نطلق على الجدارات السابقة الجدارات الخاصة بالواقفات، والتي تؤخذ في الاعتبار عند إقدام الواقفة على الوقف، حيث يوضع لها مقياس معين يمكن أن يقاس من خلاله مدى قدرتها على تقبل فكرة التطوير والاستدامة وآلياتها اللازمة بالإضافة إلى الرغبة في الأجر والثواب، وإن كان هو الأهم في الوقف؛ إلا أننا بصدد تطوير الوقف النسائي وتمكينه لأداء دوره الريادي في المجتمع، وهذا لا يتأتى إلى بتمكين الأفراد، ومن هذا التمكين تحقيق الجدارات والسمات التي ينبغي أن تتحلى بها المرأة الواقفة.

### الجدارات المطلوبة في صاحبات الصلاحية في المنظومة الوقفية

أما عن الجدارات المطلوبة في أصحاب الصلاحية والمستويات التنفيذية في الوقف النسائي؛ فيمكن أن تكون ضمن الإطار ذاته من الأبعاد السابقة مع إضافة أبعاد أخرى، وتغيير المؤشرات الدلالية لتكون أقل مستوى؛ إذ إن المستوى القيادي الثاني والتنفيذي أكثر إغراقاً في السمات الظاهرة من الدوافع والسمات الكامنة؛ ولذا يمكن أن نبقى على الجدارة نفسها لتحافظ على طبيعة عمل الوقف النسائي المستدام، لكن نركز على أن يكون المؤشر ظاهراً أكثر من كونه كامناً يحتاج إلى تأمل واستشفاف.

المعرفية له، أو ظاهر المهارة المتقنة، وهو أكثر أنواع الجدارات قابلة للقياس والملاحظة.

وفي أسفل "جبل الجليد" أنواع أخرى تشغل الجزء الأكبر من الجبل، وهي غير ظاهرة للعيان؛ بل هي كامنة في النفس ويصعب ملاحظتها وقياسها، إلا أنها المحرك الأكبر للجدارة، كما أن اكتسابها يحتاج إلى جهد ووقت أكبر، وتشمل القيم والدوافع والسمات والافتراضات المسبقة.

وفي إطار هذه المفاهيم يمكن تقسيم الجدارات إلى أبعاد تضم مجموعة من الجدارات الكامنة أو الظاهرة، ولكل جدارة مجموعة من المؤشرات الدلالية التي تنبئ عن وجودها وتوافرها، وبالتالي فيمكن قياسها من خلال هذه المؤشرات؛ كما أن آلية القياس تختلف من الواقفة إلى المستوى الذي يليها من النظار ومسؤولي الوقف أو الفريق التنفيذي.

### -جدارات الواقفات [33]

إذا ما نظرنا إلى تقسيم الجدارات فإن المرأة الواقفة تمثل قاعدة الوقف ومنشأه، وعليه؛ فإن الجدارات التي يجب أن تتحلى بها هي جدارات كامنة من قبيل المفاهيم والدوافع، وغالباً ما يكون الدافع هو المحرك الأكبر نحو الوقف رغبة في الأجر والثواب في المقام الأول ثم رغبة في تنمية المجتمع في المقام الثاني.

ولا يعني أن الجدارات التي يسهل اكتسابها غير نافعة للمرأة الواقفة، بل هي ضرورية؛ لكنها أقل حظاً في (جانب الوقف) من الجدارات الكامنة بالنسبة للواقفة، وفيما يلي مصفوفة بأهم الجدارات الكامنة التي يجب توافرها في الواقفة ليكون وقفها على قدر من الفاعلية والمرونة والقابلية للتطور والتمكين والاستدامة:

المؤشر الدلالي	الجدارة	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدرك الاحتياجات المجتمعية التي ترغب في تأسيس وقف من أجلها.</li> <li>- مطلعة على آخر المستجدات، والاتجاهات، والظروف الاقتصادية، والمجتمعية.</li> <li>- قادرة على ربط الأحداث والاستنتاجات المنطقية.</li> <li>- تحسن التعامل مع الأفكار المستقبلية ولا تتوقف نظرتها على الحاضر.</li> <li>- منفتحة على البحث والدراسة والتعلم والارتقاء بالمجتمع.</li> </ul>	التفكير الاستراتيجي	القيادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبدو واثقة من قرارها بالاتجاه نحو الوقف لخدمة المجتمع وتنمية الاقتصاد والناتج المحلي.</li> <li>- تستطيع وصف الفجوة في مجال الوقف.</li> <li>- تبدو منقبلة للمخاطر والصعوبات التي قد تواجه الوقف في مجالها المحدد.</li> <li>- تظهر جانب الإيثار وجب الخبير للموقوف عليهم، وتطويرهم والاهتمام بهم في سبيل رقي الوقف وحمانيته.</li> </ul>	المبادرة	

### التوصيات والخاتمة

في ختام هذه الورقة؛ يمكننا القول بثقة أن هناك إمكانية كبيرة لتحسين وتطوير هذا القطاع الهام في السلطنة. من خلال تطبيق الاستراتيجيات المناسبة والتركيز على تقديم القيمة للمجتمع، كما يمكننا تعزيز الأثر الإيجابي للوقف النسائي وضمان استدامته على المدى الطويل من خلال التوصيات التالية:

1. تعزيز تبني الجهات المسؤولة عن الأوقاف لاستراتيجيات وآليات متقدمة لتطوير الوقف النسائي في السلطنة.

2. تنفيذ وتحديث أبحاث ودراسات حول الاحتياجات المجتمعية الحالية والمستقبلية بالسلطنة، وإتاحتها للواقفات الجدد.

3. بناء سلسلة القيمة لقطاع الأوقاف، وللأوقاف النسائية بالسلطنة يتم فيها المقابلة بين الاحتياجات المجتمعية، وما تقدمه الأوقاف النسائية، ومن ثم تحديد مناطق الازدحام، والمساحات البيضاء التي لا توفيهها المنظمات الوقفية سواء على الصعيد الجغرافي أو النوعي.

4. دراسة إمكانية إعادة هندسة القطاع الوقفي بما يحقق متطلبات سلسلة القيمة للقطاع الوقفي بالسلطنة.

5. تنفيذ برامج توعية لسيدات الأعمال والواقفات المحتملات حول ما يلي على سبيل المثال:

- الموامة بين بناء وثيقة الوقف، والتفكير الاستراتيجي والمجمعي.
- المصارف المتقدمة للوقف وتنوعها وفقا للاحتياج المجتمعي والاستعداد للمستقبل.
- أساليب تحديد الأثر وأهمية قياسه.

6. الاسترشاد بنماذج الأعمال المبتكرة بما يتناسب مع طبيعة الوقف وحجم أعماله.

7. العمل على بناء وتعزيز الجدارات المطلوبة في الواقفات والقائمات على الأوقاف النسائية.

8. تنفيذ برامج تعلم وتأهيل حول هيكلية الأوقاف النسائية وأساليب الحوكمة له.

البعده	الجدارة	المؤشر الدلالي
ثقافة المنظمة	أخلاقيات المهنة	- التعبير عن عظمة وفضل العمل في نفع المجتمع العماني - التصرف بحكمة وتواضع - إظهار مسؤولية الإنفاق السليم لأموال الواقفة.
	الولاء والانتماء	- الحرص على توسيع أثر الوقف وتحقيق أهدافه من خلال مهامها القيادية أو الوظيفية التنفيذية. - المبادرة إلى تقديم النصح البناء فيما يضمن التطوير والاستدامة. - تمثل القيم المؤسسية للوقف.
الشخصي	النمو والتطور الذاتي	- إدراك الاحتياجات التطويرية التي تدعم المسار القيادي والمهني. - حسن التخطيط للمسار المهني. - الاطلاع على آخر المستجدات المتعلقة بالتخصص المهني. - حسن انتقاء المصادر المعرفية التخصصية والاستفادة منها.
	المبادرة	- تقبل صعوبات العمل والبذل لتجاوزها. - إنجاز الأعمال والسعي إلى تطويرها من غير توجيه أو تكليف. - إبداء الرأي وتقبل النقد حيال العمل.
المرونة الذهنية		

البعده	الجدارة	المؤشر الدلالي
إدارة الأعمال	الإدارة	- توليد الأفكار وتحولها إلى نماذج عملية قابلة للتطبيق والتطوير المستمر. - ترتيب الأولويات بناء على توجهات الوقف الاستراتيجية. - اقتراح المواد اللازمة لإنجاز الأعمال وتطوير أدواتها. - التوظيف الأمثل للموارد في أداء الأعمال وإنجازها. - القدرة على صياغة الأهداف واستجلائها. - المعرفة بمفاهيم الجودة وتطبيقاتها. - القدرة على وضع معايير استدامة الوقف وتطبيقها.
	التميز	- أداء المهام والأعمال الوظيفية بكفاءة عالية وفق معايير معتمدة. - توثيق المنجزات. - التطوير المستمر للإجراءات. - الاستخدام الأمثل للتقنية لتنفيذ الأعمال بكفاءة.
التواصل	العلاقات	- إقامة تقييم مستوئ العلاقة وأهميتها. - مهارات التعامل مع الآخرين وكسب مودتهم وثقتهم. - إقامة الإنصات.
	الاتصال	- إقامة مهارات الإقناع. - إمكانية مساعدة الآخرين على التعبير عن أفكارهم. - إتقان مهارات العرض والتقديم والتحدث. - مهارات الحوار.

وقد تم الاعتماد في إعداد هذا الجدول على إحدى النماذج المعتبرة في القطاع الوقفي ([34]) كمدخل أساس، ثم تطوير المؤشرات بما يتواءم مع الأوقاف النسائية العمانية.

### وسائل تطوير الجدارات وتنميتها

فيما يلي نعرض بعض الأنشطة لتعزيز الجدارات السابقة؛ إذ إن أثر التطوير على اكتساب الجدارة أو تعميق ممارستها يظهر بجلاء في الممارسات الوظيفية اليومية، وفي ذلك يمكن أن يكون للوسائل التالية أثر مباشر على الجدارة وتطويرها:

- التعلم والتدريب
- التغذية الراجعة والإرشاد القيادي والوظيفي.
- الممارسة والتدريب على رأس العمل.

### قائمة المراجع

- أحكام الأوقاف، أحمد بن عمر بن مهير الشيباني (المعروف بالخَصَاف)، ديوان عموم الأوقاف المصرية، بتصحيح العلامة: طه بن محمود قطريه، الطبعة الأولى عام ١٣٢٢ هـ.
- الاندثار القسري للأوقاف؛ المظاهر والأسباب والعلاج، د. عبد الله بن ناصر السدحان، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف (الوقف الإسلامي؛ اقتصاد، وإدارة، وبناء، وحضارة)، الجامعة الإسلامية، المدينة المنورة 1430 هـ - 2009 م.
- أوقاف النساء - رؤية في الدور الحضاري، مجلة الوعي الإسلامي، العدد 532، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت.
- تفسير القرآن العظيم، إسماعيل بن عمر بن كثير القرشي، تحقيق: محمد حسين شمس الدين، دار الكتب العلمية، منشورات محمد علي بيضون - بيروت، الطبعة: الأولى - ١٤١٩ هـ
- تقرير استضافة وزير الأوقاف العماني في برنامج "مع الشباب"، صحيفة الصحو الإلكترونية، الأخبار المحلية، 28 فبراير 2023 م.
- تقرير حول الدراسات التي تحدثت عن آثار جائحة كورونا وأساليب مواجهتها، مؤسسة عبد العزيز الجريح الخيرية، 2020 م.
- الجامع لأحكام الأوقاف، إصدار وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، نسخة إلكترونية عبر موقع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
- الجامع لأحكام القرآن، محمد بن أحمد الأنصاري القرطبي، تحقيق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش، دار الكتب المصرية - القاهرة، الطبعة: الثانية، ١٣٨٤ هـ - ١٩٦٤ م
- حوكمة الأوقاف - دراسة تأصيلية مقارنة، أطروحة دكتوراه في الفلسفة والشريعة والقانون، د. عبد المحسن بن محمد المحرج، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1437 هـ - 2016 م.
- دليل تطوير الجدارات للعاملين في مؤسسة حمد الحصيني وعائلته الخيرية، دليل صادر عن المؤسسة في 2017 م.
- دور المرأة في النشاط الاقتصادي، نموذج أوقاف النساء، بحث أكاديمي، صفاء بنت محمد الزفتاوي، جامعة زايد، الدراسات الإسلامية المعاصرة، منشور عام 2013 م
- ركائز حوكمة الوقف وأثرها على جودة الاستثمارات الوقفية، بثينة بنت عبد الله بن عبد الغني آل عبد الغني، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3، صادرة عن جامعة الدول العربية - المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2022 م.
- قرارات وتوصيات مجمع الفقه الإسلامي المنبثق عن منظمة التعاون الإسلامي، الدورة 16، دبي، الإصدار الرابع، ابريل 2005 م.
- قواعد حوكمة الوقف - نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دابل لدراسات الأوقاف بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، د. فؤاد بن عبد الله العمر، وباسمة بنت عبد العزيز المعود، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض 1436 هـ - 2014 م.
- المفاهيم الإدارية - الاستدامة، مجلة Harvard Business Review نسخة إلكترونية منشورة على الإنترنت.
- معالم التنزيل في تفسير القرآن (تفسير البغوي)، الحسين بن مسعود البغوي، تحقيق وتخريج: محمد عبد الله النمر وآخرون، دار طبية للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ١٤١٧ هـ - ١٩٩٧ م
- معجم اللغة العربية المعاصرة، د أحمد مختار عبد الحميد عمر وآخرون، عالم الكتب، الرياض، الطبعة: الأولى، ١٤٢٩ هـ / ٢٠٠٨ م.
- المعجم الوسيط، نخبة من اللغويين بمجمع اللغة العربية بالقاهرة، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثانية ١٣٩٢ هـ / ١٩٧٢ م.
- الوقف في سلطنة عمان، ولماذا توجيه الاهتمام إلى الوقف خارج نطاق المسجد والجوامع ضرورة وطنية معاصرة، مقال، د. رجب بن علي العويسي، صحيفة الوطن، 13 مايو 2023
- المقنع في فقه الإمام أحمد بن حنبل الشيباني رحمه الله تعالى، عبد الله بن أحمد بن قدامة المقدسي، تحقيق: محمود الأرنؤوط، وباسين محمود الخطيب، مكتبة السوادي للتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، ١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م
- الهيكل التنظيمي لحوكمة الوقف، إبراهيم بن عبد العزيز الخميس، مقال، موقع شركة استثمار المستقبل - المملكة العربية السعودية.
- الوقف وما أدراك ما الوقف، علي بن راشد المطاعني، مقال، صحيفة الشبيبة الإلكترونية، 5 ابريل 2022 م.
- Organizational Theory, Design, and Change - Gareth R. Jones - Texas A&M University-
- ابتكار نموذج العمل التجاري - ألكسندر أوسترفالدر (Osterwalder Alexander) - إيف بينور (Pigneur Yves)
- قاموس الجدارات - جامعة هارفارد للأعمال