

## رؤية معاصرة لتفاعل المحاسبة ونظام الحوكمة لإدارة المؤسسات الوقفية

### بالإشارة إلى حالة المملكة العربية السعودية

*A Contemporary vision of the interaction of accounting and governance system for the management of wakf institutions in Saudi Arabia*

د. جعفر هني محمد

□ المركز الجامعي بغيليزان - الجزائر

تصنيف JEL: O16 تاريخ الاستلام 2016/05/23 تاريخ قبول النشر: 2016/12/10

#### المخلص:

تزايدت مطالبات المحاسبة والحوكمة على الوقف الإسلامي، بما يكفل الشفافية والإفصاح والمساءلة وتحديد المسؤولية، والتأكد من تقيد إدارة الوقف بالأحكام الشرعية، والقوانين والنظم المعمول بها، ومعايير السلوك، والأخلاق الإسلامية وكافة الضوابط الخاصة بالوقف، بما يسهم في حفظ الوقف وأصوله وممتلكاته، وحقوق الموقوف عليهم، وبيث الثقة في الوقف، ويخلق صورة إيجابية عنه لدى المجتمع، ويسهم في حماية الوقف من المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة.

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لتفاعل الأسس والممارسات المحاسبية في الإطار العام لنظام الحوكمة لضبط أنشطة المؤسسات الوقفية وضمان حسن استخدام الأموال الموقوفة، ومحاولة تطبيقه على مؤسسة أوقاف الراجحي الخيرية بالمملكة العربية السعودية، حيث سُنَّين كيف تُساهم المحاسبة من خلال معايير الإفصاح المالي في التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الوقفية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنَّ نظام حوكمة الشركات الجيد يحتاج إلى مستوى مُعين من الإفصاح والشفافية عن المعلومات المالية، وهذا ما تقي به مُتطلبات الإفصاح وفق معايير الإبلاغ المالي الدولية ومعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، لكن عدم إلزامية تطبيق هذه المعايير في المؤسسات الوقفية قد ينتج عنه اختلاف في كمية وطرق الإفصاح المعلومة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الوقفية، المحاسبة، الحوكمة، أوقاف الراجحي.

**Abstract:**

Accountability and governance have increased on Islamic Waqf claims, in order to ensure transparency, disclosure and accountability and determine responsibility, and make sure Endowment Management restrict Sharia, laws and regulations, and standards of conduct, and the Islamic ethics and all private cessation controls, including contributing to the conservation endowment, assets and property, the rights of detained them and inspire confidence in the wakf, and creates a positive image about the community, and contribute to the protection of cessation of risks resulting from mismanagement.

This study aims to develop a model of the interaction of foundations and accounting practices in the general framework of the system of governance to adjust the Foundations activities and ensure the proper use of funds suspended, and try to apply it to the Awqaf Al Rajhi Charity Foundation in Saudi Arabia, where we will show how accounting contributes through the financial disclosure in the proper application of corporate governance standards in Foundations.

The study found that corporate governance and good corporate system needs a certain level of disclosure and transparency of financial information, and this is what fulfill its disclosure requirements in accordance with international financial reporting standards and standards of accounting and auditing Islamic Institutions and the Islamic Financial Services Board, but the lack of mandatory application of these standards in institutions Situational may result in differences in the amount and methods of information disclosure.

**Keywords: Wakf Foundations, accounting, corporate governance, Awkaf Rajhi**

**تمهيد:**

إنَّ الانحراف الذي طال عناصر الإدارة التنفيذية للوقف من إهمال وفساد وتلاعب بالحسابات قد ألزم المصلحين بحث سبل للعلاج، فكان من ذلك أن تجلَّى مفهوم الإدارة الرشيَّدة (الحوكمة) كحل فاعل لذلك. فالوقف في وقتنا هذا لهو أحوج إلى ترسيخ قواعد إدارة رشيَّدة بأن يعهد بها إلى أشخاص يتمتعون بالكفاءة والخبرة اللازمة لإدارة المال وتوجيهه لمصارفه حيث تدرج الخبرة والكفاءة ضمن دعامة التوجيه في العمل الإداري الإسلامي، وتستند على التقوى والتدين والورع. وتعد تلك الدعامة العمود الفقري في عملية تنمية العين الموقوفة وصرف ريعها،

يشكلون مجلس أمناء بدلا من الناظر الفرد، وأن يكون مشهودا لهم بالمصداقية والتزاهة في نطاق العمل العام وشؤون المجتمع، وأن يتم محاسبتهم عن أداء أعمالهم، على أساس الثواب والعقاب. ويستوجب من هذه الإدارة أن تقوم بعملها على أساس الجودة والإتقان، والأسس العلمية لكفالة أفضل تنفيذ لمصارف الوقف، وأن يتخذ من التدابير والإجراءات ما يعمل على حماية حقوق الموقوف عليهم.

### إشكالية الدراسة:

حتى يتمكن القطاع الوقفي من أداء دوره فلا بدّ من توافر متطلبات ونظم أساسية مساندة لإدارته، وأهم هذه النظم: النظم المحاسبية والرقابية، بحيث تتفق مع المبادئ والأسس التي يقوم عليها القطاع الوقفي، وتُوفّر منظومة من المعلومات والبيانات المالية وغير المالية التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة من قبل كافة الفئات التي لها علاقة بالقطاع الوقفي، ونظام رقابي فاعل يضمن المحافظة على أموال الأوقاف، وفي هذا الصدد تبرز إشكالية الدراسة من خلال صياغة أو تطوير نموذج لتفاعل الأسس والممارسات المحاسبية في الإطار العام لنظام الحوكمة لضبط أنشطة المؤسسة الوقفية وضمان حسن استخدام الأموال الموقوفة.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تقترح نموذج لإدارة المؤسسات الوقفية صالح للتطبيق من خلال الدمج بين قواعد الحوكمة ومعايير المحاسبة بما يكفل الشفافية والإفصاح والمساءلة وتحديد المسؤولية، والتأكد من تقيد إدارة الوقف بالأحكام الشرعية، والقوانين والنظم المعمول بها، ومعايير السلوك، والأخلاق الإسلامية وكافة الضوابط الخاصة بالوقف، بما يسهم في حفظ الوقف وأصوله وممتلكاته، وحقوق الموقوف عليهم، وبيث الثقة في الوقف، ويخلق صورة إيجابية عنه لدى المجتمع، ويسهم في حماية الوقف من المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة، فالمؤسسات الوقفية كغيرها من المؤسسات المالية الأخرى تحتاج إلى تطبيقات الحوكمة والتي من شأنها أن تساهم في جودة التقارير المالية وهذا ينعكس بالإيجاب على القطاع الوقفي بشكل عام.

### هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تطوير نظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية لمواكبة التطورات في مجال الأساليب الإدارية الحديثة لتنظيم إدارة الأوقاف وضبط تصرفات ناظر الوقف لتوفير أفضل الممارسات.

ويُمكن تقسيم هذا الهدف إلى عدة أهداف فرعية هي:

- وضع الإطار العام لمنهج وأساليب الإدارة المالية العلمية الحديثة ودواعي الحاجة لتطبيقها في المؤسسات الوقفية؛
- تطبيق نماذج ونظم وأساليب وأدوات الإدارة المالية المُعاصرة وبيان دورها في دعم نظارة المؤسسات الوقفية؛
- وضع الإطار العام لتفاعل المحاسبة ضمن إطار الحوكمة لمؤسسة وقفية مُعاصرة

مع التطبيق على مؤسسة الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

**منهج البحث:** يعتمد البحث على المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، حيث يستهدف المنهج الوصفي مسح وتجميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة موضع الدراسة ثم تحليل وتفسير النتائج والوقوف على إمكانية تعميمها. أما المنهج الاستقرائي في هذا البحث فينصرف إلى صياغة الإطار العام لعملية تطوير نظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية من خلال الأساليب العلمية والمحاسبية الحديثة لتفعيل نظام الرقابة على الأوقاف.

الدراسات السابقة: تمكنا من رصد الدراسات التالية:

1. دراسة (محمد يس الرحالة: 2005)<sup>1</sup> هدف الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف إلى الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف المستندة إلى الشروط الشرعية والتشريعية النازمة له، مع الأخذ في الاعتبار بعض الجوانب الإدارية والاستثمارية، وافترض تأثير العوامل المتعلقة بشروط الواقفين، ومدى وعيهم واجتهادات العلماء والتشريعات، على الأسس المحاسبية والرقابية المطبقة في الوقف، وقد أوصت الدراسة بتطوير نظم محاسبية ومعايير وقواعد رقابية مستندة إلى القواعد الشرعية، والقيام بحملات توعية بأهمية الوقف الاجتماعية والاقتصادية.

2. دراسة (منذر قحف: 1997)<sup>2</sup> اقترح الباحث نموذجاً لإدارة الأوقاف ذكراً لضرورة وجود إدارة ذرية محددة بفترة زمنية خاضعة لرقابة إدارية ومالية، حكومية وشعبية، مع تحفيز هذه الإدارة، مع إشارته إلى أن الأوقاف الحديثة تشابه منشآت إدارة الأعمال، وتوصل الباحث إلى ضرورة التوصل إلى طرح نموذج إداري للوقف، يقوم على مفهوم المنشأة الإنتاجية الخاضعة لعوامل المنافسة في السوق، مع تعديله بما يتناسب مع طبيعة الأوقاف، وتقديم دور حكومي، متمثلاً في الرقابة ودور قضائي يُمثل المرجع القانوني الأخير في حالة المنازعات.

3. دراسة (محمد عبد الحليم عمر: 2002)<sup>3</sup> تناول الباحث أهمية المحاسبة على الوقف وضرورتها، وأهم الإشكالات المحاسبية فيه، من ناحية أنه لا توجد وسيلة لحماية أموال الوقف

سوى المحاسبة بما توفره من توثيق ومراقبة وتقرير لعمليات الوقف، وأشار إلى أنه لم يجد إلاّ القدر اليسير من الكتابات الخاصة بالمحاسبة الوقفية.

**4.دراسة (حسين شحاتة: 2004)<sup>4</sup>** ركزت هذه الدراسة على الضوابط الشرعية والمعايير الاستثمارية والأسس المحاسبية لقضايا الوقف المعاصرة، التي تتعلق باستثمار أموال الوقف ومجالاته وصيغته ونماذجه التطبيقية، وتوصل الباحث إلى عديد من النتائج، أهمها: أنّ المعالجات المحاسبية لعمليات استثمار أموال الوقف التقليدية والمعاصرة عبارة عن مجموعة من الأسس والمعايير المحاسبية، الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ومن المحاسبة التقليدية التي تتفق مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وأنّ من مقاصد النظام المحاسبي للوقف تزويد المعنيين بالاستثمار بالمعلومات المحاسبية التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

**حدود الدراسة:** اقتصرت الدراسة على تسليط الضوء على تطور إدارة الأوقاف في البلدان العراقية والإسلامية في العصر الحديث في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا فيه التطرق بالدراسة لمؤسسة أوقاف الراجحي الخيرية بالمملكة العربية السعودية من خلال عرض واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بها.

**خطة البحث :** للإجابة على إشكالية البحث تم تقسيمه إلى المباحث الآتية:

**أولاً:** دور الحوكمة في إدارة المؤسسات الوقفية.

**ثانياً:** دور المحاسبة في التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الوقفية.

**ثالثاً:** نموذج مقترح لنظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية بالمملكة العربية السعودية

**أولاً: دور الحوكمة في تفعيل إدارة المؤسسات الوقفية**

**1. مفهوم الحوكمة:** لفظ الحوكمة هو الترجمة للأصل الإنجليزي Governance ويُطلق اصطلاح Corporate Governance على حوكمة الشركات، وقد وردت ترجمته بمصطلحات مختلفة مثل: الإدارة الرشيدة أو الخادمة، الحكم المؤسساتي للشركات، أسلوب ممارسة السلطة في الشركات، حيث عرفتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأنها " النظام الذي يُوجه ويضبط أعمال الشركة والذي يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء".

2. **الحوكمة من منظور إسلامي:** تنطوي الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تمّ اعتمادها دولياً لترسيخ قواعد الحوكمة، للمحافظة على حقوق الأطراف المختلفة في العمل، وحقوق أصحاب المصالح، وضمان وجود الإفصاح والشفافية، وكل هذه المبادئ قامت عليها أصول ومقاصد الشريعة الإسلامية، ويُمكن توضيحها بالوجوه الآتية<sup>5</sup>:

✓ **العدل:** وهو الاعتدال والاستقامة، وقد ورد في القرآن الكريم الأمر بالقيام بالقسط، كما أنّ العدل هو أصل من أصول الخلق، ينفي الظلم، ويُؤسس لمعنى المساواة بين جميع الأفراد؛

✓ **الشفافية:** وتعني النزاهة والموضوعية في تناقل المعلومات بشكل واضح وصريح ودقيق، بحيث تصل لجميع أطراف العلاقة، وأصلها في الشرع قائم على أداء الأمانة التي أمر بها القرآن الكريم؛

✓ **المسؤولية:** وهي تعني وجود جهاز إداري يتحمل مسؤولياته، ويُحاسب على قراراته، وفي الحديث "كلم راع، وكلكم مسؤول عن رعيته"، وهذا يدفع باتجاه إتقان العمل وجودته؛

✓ **المساءلة:** وتتعلم بتقييم أنشطة المنشأة، وبالتالي محاسبة الفرد، إمّا بالثواب على الأداء الحسن، أو العقاب خصوصاً في حالات التعدي والتقصير.

3. **حوكمة المؤسسات الوقفية:** يُقصد بحوكمة المؤسسات الوقفية إجراءات الشفافية والمُحاسبة داخل مؤسسات إدارة الوقف على المستوى الفردي<sup>6</sup>. ويقصد بها أيضاً مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، ويُمكن من خلالها متابعة ومراقبة أداء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وكفاءة استخدامها الأمثل لمواردها بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويُسهّم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية<sup>7</sup>.

4. **حاجة المؤسسات الوقفية للحوكمة:** إنّ التطور الذي حدث في قطاع الأوقاف جعل من حوكمة وترشيد إدارة الأوقاف حاجة ملحة من خلال وضع القوانين واللوائح التي تُساعد المتولي في تحسين إدارته للأوقاف سواءً كان شخصاً أو مؤسسة<sup>8</sup>. فبالنظر إلى وجود عدد من المصالح المتداخلة والمؤثرة فعلاً في المشاريع الوقفية تبرز الحاجة الملحة لتوظيف مبادئ وأسس الحوكمة في سبيل تحسين أداء المشاريع الوقفية لتحقيق الأهداف المناطة بها حيث يتم التحكم في مشروع الوقف (الموقوف) من خلال ثلاث جهات مهمة: الواقف (المتبرع أو المتبرعون) والناظر أو

مجلس النظار وهو بمثابة مجلس الإدارة في الشركات الحديثة والموقوف عليهم أو المستفيدين. كذلك يوجد مدير أو مسئول عن المشروع محل الوقف يعينها ويشرف عليها الناظر وذلك بمثابة الإدارة التنفيذية في الشركات الحديثة كما لن نتجاوز وجود العديد من الهيئات والجهات الحكومية والنظامية التي يفترض أن تشرف على مشاريع الأوقاف على وجه العموم وهذه يتشابه دورها مع دور الهيئات والجهات المنظمة لأعمال الشركات المساهمة<sup>9</sup>. كل هذه المجموعات تحتاج ترتيب العلاقات فيما بينها وتفعيل المسائل المتعلقة بالرقابة والتحكم في المشروع الوقفي وفق مبادئ وأسس واضحة للارتقاء بالأداء في جو عام من الإفصاح والشفافية والمسؤولية تجاه جميع أصحاب العلاقة بالمشروع<sup>10</sup>.

إن الحاجة إلى وضع قواعد للحوكمة في مؤسسة الوقف باعتبارها أحد مداخل تطوير عملية الوقف في العصر الحديث، تنبع من أثره في تعزيز ممارسات مؤسسة الوقف، وتطوير أداء مجلس النظارة فيها<sup>11</sup>.

وتأسيساً على ما سبق ظهرت الحاجة إلى تطبيق منهج وأساليب الإدارة المؤسسية المعاصرة بإستراتيجيتها ومبادئها ونظمها وأساليبها المتقدمة الحديثة لتساهم في تزويد إدارة ونظارة المؤسسات الوقفية (الخيرية . والأهلية) بالأسول الإدارية العلمية والعملية المعاصرة وبالأساليب المتقدمة في التنظيم والإدارة ودعم القرارات وذلك في ضوء الضوابط الشرعية والقوانين الوقفية وحجج الواقفين واللوائح والضوابط الإدارية الفنية. فأهمية حوكمة الوقف تبرز من خلال: معالجة أوجه الخلل في إدارة الأوقاف، وبث الثقة لدى كل من الواقفين والموقوف عليهم، ومد جسور الثقة فيما بينهما، وزيادة قيمة الأموال الوقفية<sup>12</sup>.

**4. هيكل الحوكمة في المؤسسات الوقفية:** يكون لكل مؤسسة وقفية هيكل تنظيمي يقوم على الأساس الهرمي حسب تدرج المسؤوليات والسلطات والواجبات في إطار شبكة من العلاقات الوظيفية الأفقية والرأسية المرتبطة بأداء الأنشطة الوقفية المختلفة، والواجب تنفيذها طبقاً للأهداف والسياسات والخطط والبرامج المستهدفة .

وليس هناك هيكل تنظيمي يصلح لكافة المؤسسات الوقفية لاختلافها من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة والقوانين والأعراف السائدة في كل بلد وقطر، ولكن هناك خطوط رئيسية عريضة يمكن الاسترشاد بها في التطبيق العملي على النحو التالي:

1.4. الإدارة العليا: يكون لكل مؤسسة وقفية مجلس نظارة مكون من عدة أعضاء حسب القانون الصادر لها، يعين (بختار) بعضهم بصفة عامة بحكم وظائفهم في مؤسسات الدولة، ويختار البعض الآخر من أهل الاختصاص والخبرة والاهتمام في مجال الوقف.

ويكون من بين أعضاء المجلس الرئيسي ونائبه والأمين (المقرر) ويوضع توصيف وظيفي دقيق لبيان المهام والمسئوليات لكل منهم في ضوء اللائحة التنفيذية للقانون المنشئ للمؤسسة. ومن أهم مهام مجلس الإدارة النظر في الاستراتيجيات ومنها ما يلي:

- الأهداف والسياسات والخطط الإستراتيجية؛

- اعتماد نظم العمل ولوائحه؛

- النظر في تقارير الأداء الدورية وغير الدورية؛

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المختلفة؛

ويدعم مجلس الإدارة مجموعة من اللجان الفنية المتخصصة مثل:

- لجنة الاستثمار (محفظة الاستثمارات المالية والعقارية ونحوها)؛

- اللجنة الفنية (الصيانة - الإصلاح - الإبدال - الاستبدال)؛

- لجنة الإشراف والمتابعة على نظار الوحدات الوقفية (المالية - الإدارية - الفنية)؛

- لجنة التخطيط والمتابعة المالية للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسات الوقفية؛

2.4. هيئة الشؤون الشرعية: كما يكون لكل مؤسسة وقفية هيئة (مجلس) لشئون الشرعية من أهم مهامها:

- المشاركة في التوعية الوقفية؛

- الإجابة على الاستفسارات الشرعية الوقفية؛

- التدقيق الشرعي لمعاملات المؤسسة الوقفية؛

- بيان الأحكام الشرعية للمعاملات الوقفية المعاصرة المستحدثة؛

3.4. مهام ومسئوليات مجلس إدارة مؤسسة الوقف: يتولى الإشراف العام على الأوقاف الخيرية. في معظم الأحيان. القاضي أو مؤسسة أو هيئة أو وزارة حسب التشريعات المنظمة لذلك. وتتولى هذه الجهة من ناحية أخرى تعيين ناظر. متولي لكل وقفية وذلك في ضوء ضوابط شرعية وقانونية معينة، ومن أهم مهام ومسئولية مجلس إدارة المؤسسة الوقفية ما يلي:

- التمثيل القانوني للمؤسسة الوقفية أمام الجهات المختلفة؛

- التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الوقفية؛

- وضع الخطط الإستراتيجية العامة للمؤسسة الوقفية؛

- وضع السياسات الإستراتيجية العامة للمؤسسة الوقفية؛
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات الوقفية التابعة للمؤسسة في ضوء حجج الواقفين؛
- المتابعة والمراقبة المستمرة لأداء نُظَّار الأوقاف في ضوء حجج الواقفين والقوانين والنظم واللوائح والتعليمات الصادرة وما في حكم ذلك؛
- محاسبة نُظَّار الأوقاف عن مسئولياتهم وتقويم أدائهم باستخدام المعايير المناسبة وتنمية الإيجابيات وعلاج السلبيات؛
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بشئون الأوقاف بما يحقق المقاصد المستهدفة بكفاءة عالية؛

- اعتماد نظم ولوائح العمل في المؤسسات الوقفية؛

- اعتماد الموازنات التقديرية للمؤسسات الوقفية؛

- 4.4. مهام ومسئوليات نظارة الوحدات الوقفية:** تُشرف المؤسسة الوقفية على عدة وقفيات، ويُخصص وقف أو عدة وقفيات ناظر يتولى شئونها ويحافظ عليها، ويطلق عليه أحيانا المتولي، وقد يعين من قبل الواقف أو من قبل المؤسسة الوقفية ويشكل من النظار فيما بينهم مجلس يُسمى مجلس نظارة الوقف ويتولى ناظر الوقف العديد من المهام والمسئوليات من أهمها ما يلي:
- تنفيذ شروط الواقف الواردة في حجة الوقف المعتمدة شرعاً، فشرط الواقف كنص الشارع؛
  - المحافظة على موجودات الوقف حسب طبيعتها من حيث الضمانات والصيانة والرعاية وفقاً للأصول الفنية المتعارف عليه؛
  - استغلال موجودات الوقف بطريقة رشيدة سواء بالزراعة أو التصنيع أو التأجير أو المشاركة أو نحو ذلك مما يحقق أفضل الإيرادات؛
  - تحصيل إيرادات الوقف سواء كانت عينية أو خدمية وتوزيعها على المستحقين وفقاً للقواعد والأسس الواردة في حجة الواقف أو اللوائح الواردة من مؤسسة الوقف؛
  - الإشراف على أعمال الصيانة الدورية وغير الدورية في ضوء التقارير الفنية الواردة من الخبراء والمستشارين المتخصصين أو من الإدارة الفنية والاستثمارية بمؤسسة الوقف؛
  - اتخاذ قرارات أعمال الاستبدال والإبدال في ضوء التقارير الفنية الواردة من الخبراء والمستشارين والمتخصصين أو من الإدارة الفنية والاستثمارية لمؤسسة الوقف؛
  - الإشراف على الشئون الإدارية والمالية للوقف وله الحق أن يستعين بالموظفين المتخصصين في هذا الوقف.

## ثانياً: دور المحاسبة في التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الوقفية

تزايدت مطالبات المحاسبة على الوقف الإسلامي، وتماشياً مع الإدارة الحديثة للوقف، فإنه يتعين التركيز والتشديد الكبير على مبادئ المساءلة والشفافية، وأنه كأداة للحوكمة الجيدة وممارسات أفضل لمؤسسة الوقف، فإنه من المؤكد أن المحاسبة تؤدي إلى تحسين المساءلة والشفافية للمتولي على الوقف. بالإضافة إلى أن المحاسبة هي وسيلة للمتولي على الوقف للوفاء بمسؤولياته أمام العديد من الأطراف مثل الواقف، ومجلس إدارة الوقف، الحكومة والمجتمع ككل.

**1. أهمية المحاسبة في المؤسسات الوقفية:** إن ما يؤكد على أهمية وجود سياسات وإجراءات للمحاسبة أن الوقف لا يوجد له مالك بذاته فهو أشبه بالمال العام من حيث الملكية، وحتى في ظل الأخذ بأراء الفقهاء التي دارت حول أن ملكية مال الوقف تكون للواقف فإنها ملكية ناقصة، أو أن الملكية للموقوف عليهم فهم غير محددین بذواتهم بل بأوصافهم وهي أيضاً ملكية ناقصة لا تمنحهم حق إدارة المال والإشراف على استخدامه، هذا فضلاً على أن الغالب في إدارة الوقف هو وجود جهة غير مالكة للمال تحت أي رأي فقهي وليست من المستفيدين بعائدات الوقف وهي ما يطلق عليها فقهاً (ناظر الوقف) وبالتالي لا توجد وسيلة لحماية المال سوى المحاسبة بما توفره من توثيق لمال الوقف وبيانات عن التعامل فيه يمكن من خلالها التأكد من أنه لم يتم الاعتداء عليه<sup>13</sup>. وتتم المحاسبة على الوقف للأغراض التالية<sup>14</sup>:

- عرض إنجازات نشاط استثمار الوقف خلال الفترة الزمنية الماضية محللة حسب المجالات والصيغ والأجال ومقارناً ذلك بالمخطط الوارد بالميزانية التقديرية الاستثمارية، وبيان الفروق وتحليلها، وبيان أسبابها؛

- تحليل ريع استثمارات أموال الوقف خلال الفترة الزمنية حسب مصادرها ومقارنتها بالمخطط المستهدف مقدماً، وبيان أسبابها، ثم تُقدم التوصيات لتنمية تلك العوائد في المستقبل؛

- عرض المسائل أو القضايا الاستثمارية لأموال الوقف ولاسيما فيما يتعلق بالاستبدال والصيانة والترميم والمشروعات الجديدة، وإعداد الدراسات اللازمة لتقديمها إلى إدارة استثمار أموال الوقف لاتخاذ القرارات بشأنها؛

- تُساعد التقارير في تحفيز أهل البر والخير على إيقاف أموالهم للمساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في ضوء المنشور عن إنجازات المؤسسة الوقفية؛

ومن أهم الإجراءات التي يُمكن الاستناد إليها لتحقيق مستوى من الشفافية والنزاهة ما

- الالتزام بتقديم حسابات دورية مُنتظمة ومُدققة فيها تقرير شامل عن الربح والمصروفات سداً لذريعة الإهمال في تنمية الأموال الموقوفة وصرفها في المجالات المحددة؛
- الالتزام بمستويات عالية من الإفصاح والشفافية بنشر معلومات عن إدارة مال الوقف والتصرف في الغلات؛
- الابتعاد عن صرف رواتب ومكافآت لأعضاء أمناء المؤسسة أو مجلس الإدارة، وفي حال حصول ذلك لا بد من الإفصاح.

وبشأن إصدار معايير محاسبية خاصة بالوقف الإسلامي لا توجد أي من المنظمات المهنية تصدت لهذا الأمر، حيث أشارت دراسة إلى عدم وجود إي إرشادات أو معايير فيما يتعلق بإعداد القوائم المالية الختامية للأوقاف على مستوى ماليزيا<sup>16</sup>، وأيضاً أشارت دراسة أخرى إلى عدم وجود إرشادات أو معايير خاصة بالمؤسسات الوقفية في أندونيسيا والتي بدورها سوف تُساعد على ضمان حد أدنى من جودة الممارسات المتبعة<sup>17</sup>، وتدور فكرة معايير محاسبة الوقف الإسلامي حول بيان الأسس والمعالجات المحاسبية لمعاملات الوقف (موارد- إيرادات-نفقات- مصارف- استثمارات) في ضوء الأحكام الفقهية المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية، وكذلك وفق الفتاوى والقرارات الصادرة من مجامع وهيئات ومراكز الفقه الإسلامي، كما تتضمن المعايير: العرض، والإفصاح المحاسبي من خلال القوائم والتقارير المالية للمؤسسات الوقفية لتعطي المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، ويرى البعض أنه في ظل عدم وجود معايير محاسبية خاصة للوقف الإسلامي، فإنه من الضروري الاستفادة من المعايير المشابهة الموجودة، ويرى البعض الآخر أن تبني المحاسبة في المنظمات غير الهادفة للربح يكون كافياً للمحاسبة على الوقف كون الوقف منظمة اجتماعية<sup>18</sup>.

## 2. الالتزام بقواعد الإفصاح الصادرة عن الهيئات الدولية كمدخل لإرساء الحوكمة في المؤسسات الوقفية

لقد تنامي الاهتمام بمبدأ الشفافية في التعاملات والوضوح في الإفصاح المالي عن كافة المعلومات ووجود المعايير المحاسبية المتعارف عليها وتوافر تصنيفات ائتمانية لكافة المنتجات المالية وغيرها من التطورات التي تؤكد وجود منهجية في العمل المالي وفي الأدوات الاستثمارية المتوفرة في السوق المالي، ولتحقيق التطور المنشود في إدارة الأوقاف وإرساء الحوكمة في المؤسسات الوقفية، تُعتبر المعايير المحاسبية الدولية التي تُوفر أفضل الممارسات المحاسبية من أجل تقديم معلومات مالية صادقة تعكس وضع المؤسسات ومدى نجاعة

خزينتها من خلال قوائم مالية قد حددها المعيار المحاسبي الدولي الأول "عرض القوائم المالية" وهي الميزانية، قائمة الدخل، قائمة حقوق الملكية، جدول تدفقات الخزينة والملاحق.

تتجلى أهمية المعايير المحاسبية في المؤسسات الوقفية في توفير الثقة والمصداقية في القوائم المالية والتي تمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الوقفية، كما تُبين بوضوح مصادر واستخدامات أموال الوقف والبند التي صرفت فيها ما يؤدي إلى ارتفاع الثقة والجدارة الائتمانية للمؤسسات الوقفية.

وبالرغم من ارتفاع التكاليف الإدارية لعملية تبني هذه المعايير من حيث عملية تكوين المحاسبين والمراجعين وغيرها إلا أن ذلك سيعود بالنفع على المؤسسات التي من بينها مؤسسات الوقف والتي يُمكن أن تزيد في انضباط المؤسسات الوقفية وذلك من خلال مساهمتها في توفير الضمانات اللازمة للتأكد من حسن استغلال الوقف لموارده المالية في الوجهة المشروعة والتي تعود على الجميع بالنفع، وبما يتفق مع أهدافه التي أُنشئ من أجلها<sup>19</sup>. إلا أنه من حيث التطبيق تُواجهنا إشكالية تبني هذه المعايير المحاسبية في المؤسسات الوقفية، وذلك لأنها خاصة بالشركات الهادفة للربح من جهة أخرى نجدتها تتعارض مع أحكام الوقف الشرعية، غير أنه في الواقع يُمكن تقسيم أنشطة المؤسسة الوقفية إلى قسمين الأول خاص بالأنشطة الوقفية غير الهادفة للربح والقسم الثاني خاص بالأنشطة الاستثمارية للوقف، وبالتالي لعلاج هذه الإشكالية يُمكن تكييف قواعد معايير الإبلاغ المالي الدولية على القسم الثاني الخاص بالأنشطة الاستثمارية لضمان مصداقية الأموال الوقفية المستثمرة وتقييم مدى كفاءة الناظر في إدارة الأموال الوقفية، كما يُمكن تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية على الجزء الأول الخاص بالأنشطة الوقفية الغير الهادفة لتحقيق الربح، وفي هذا الصدد أصدرت الهيئة معياريين محاسبين حول الإفصاح المطلوب في المؤسسات المالية الإسلامية، لذلك نقترح أن تُطبق المؤسسات الوقفية المعيار المحاسبي رقم (01) (هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية: 2007)<sup>20</sup> حيث يُمكن تطبيق هذا المعيار على القوائم المالية التي تنشرها المؤسسات الوقفية لخدمة أغراض المستخدمين الرئيسيين لهذه القوائم.

كما نقترح أن تُطبق المؤسسات الوقفية على أنشطتها الاستثمارية المعيار رقم (04) المُتعلق بالإفصاح لتعزيز الشفافية الصادر عن مجلس الخدمات الإسلامية، حيث نص هذا المعيار وأكد على تحقيق مستويات الإفصاح المناسبة عبر خمس أقسام (مجلس الخدمات المالية الإسلامية: 2007)<sup>21</sup>:

القسم الأول: مبادئ الإفصاح المالي والإفصاح عن المخاطر .

القسم الثاني: إفصاحات لأصحاب حسابات الاستثمار .

القسم الثالث: الإفصاحات لأصحاب حسابات الاستثمار من وجهة نظر المستثمرين الأفراد .

القسم الرابع: إدارة المخاطر والتعرض للمخاطر والتخفيف من المخاطر .

القسم الخامس: إفصاحات الضوابط العامة والضوابط الشرعية .

إنَّ الحاجة إلى الإفصاح والشفافية في المؤسسات الوقفية اعتبار شرعي مهم ويُشكل أي نوع من الإخفاء أو التظليل من ناظر الوقف سواء كان فرداً أو حكومة مخالفة لمبادئ العدالة والإنصاف في الشريعة الإسلامية، وبهدف تعزيز الشفافية في المؤسسات الوقفية نقترح أن يشمل الإفصاح في المؤسسات الوقفية هيكل المجلس ( العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان) ، وهيكل الإدارة العليا ( المسؤولين والمؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي ( الهيكل القانوني والهيكل الوظيفي) والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمؤسسة الوقفية، وطبيعة الأنشطة التي تُزاولها الوحدات الوقفية التابعة لها .

### ثالثاً: نموذج مقترح لنظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية بالمملكة العربية

#### السعودية

اتفقت معظم آراء الباحثين المعاصرين في قضايا الأوقاف على أنَّ الأنظمة الحكومية الحالية المتسمة بالمركزية الشديدة التي تُدار بموجبها المؤسسات الوقفية في كثير من بلاد المسلمين قد لعبت دوراً كبيراً في إحجام الناس عن الوقف وتوقف دورها السابق في التنمية وخدمة المجتمع، وفي بقاء كثير من المشكلات التي تُعاني منها الأوقاف: من ضياع أعيانها وتعطيل لشروط الواقفين وتجاوزها، وعدم الاستفادة من الأساليب الحديثة في مجال الاستثمار والتنمية وتطوير الأملاك الوقفية، ورأت ضرورة تغيير هذه الأنظمة وإيجاد أنظمة بديلة عن الهيمنة الحكومية تعطي لإدارة المؤسسات الوقفية قدراً كبيراً من الحرية في اتخاذ القرار وتنفيذه، بحيث يكون الدور الحكومي مقتصرًا على التخطيط والإشراف.<sup>22</sup> ومن هنا تأتي أهمية وضع نموذج استرشادي لتفاعل الأسس والممارسات المحاسبية في الإطار العام لنظام الحوكمة في المؤسسات الوقفية وذلك من خلال الإدارة الحسيفة والرشيده للمؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي .

1. نموذج مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي: اهتم الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي كثيراً بالعمل الخيري والإسهام فيه وتشجيع القائمين عليه، وتبنى فلسفة خاصة

في دعم العمل الخيري تتطلق من التركيز على حجم العائد على الاستثمار في كل عمل خيري يقوم بدعمه، وتأمين أوقاف لكل عمل خيري، كما حرص أن تكون هذه الأوقاف متخصصة في مجال واحد من مجالات العمل الخيري، وأن ترتبط بمجالس نظار مستقلة، وكان أول أوقاف أقامها هي مدارس تحفيظ القرآن الكريم في عام 1 / 1 / 1413هـ، ومن أبرز أعماله الخيرية:

- إنشاء مجموعة من الأوقاف الخيرية الخاصة بمشاريع تزويج الشباب في مجموعة من مدن المملكة ومحافظاتها؛

- إنشاء مجموعة من الأوقاف الخيرية الخاصة بأعمال البر كمساعدة الفقراء والمساكين وبناء المساجد ومدارس تحفيظ القرآن الكريم في مجموعة من مدن المملكة ومحافظاتها، منها:

- إنشاء مجموعة من الأوقاف الخاصة بعائلة الراجحي، منها:

- أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي لزواج شباب عائلة الراجحي.

- أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي للإخوة والأخوات.

- أوقاف ذرية الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي.

- أوقاف الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي الخاصة.

- أسهم مع إخوانه (صالح وعبد الله وسليمان) في إنشاء حملة الراجحي الخيرية للحج.

- أسهم مع إخوانه (صالح وعبد الله وسليمان) في إنشاء أوقاف خاصة بخدمات الحج.

**2. نظام حوكمة الشركات بالمملكة العربية السعودية:** أصدرت هيئة سوق المال بالمملكة

العربية السعودية مشروع لائحة حوكمة الشركات بتاريخ 2006/7/1م، ثم صدر قرار مجلس

هيئة السوق المالية بتاريخ 2006/11/12 بإنفاذ اللائحة بشكلها النهائي. وجاء إصدار هذه

اللائحة إيماناً منها بواجبها ورسالتها نحو تطوير السوق المالية في ضوء تعاضد الاهتمام الدولي

بمبادئ حوكمة الشركات واعتبارها أهم الآليات التي ترفع كفاءته بهدف زيادة جاذبية الأوراق

المالية المتداولة فيها، وقد روعي في إعداد هذه اللائحة المبادئ المقررة من المنظمات الدولية

والاستفادة من تجارب الدول في حوكمة الشركات

- تبين هذه اللائحة القواعد والمعايير المنظمة لإدارة الشركات المساهمة المدرجة في السوق، من

أجل ضمان الالتزام بأفضل ممارسات الحوكمة التي تكفل حماية حقوق المساهمين وحقوق

أصحاب المصالح.

- تعد هذه اللائحة لائحة استرشادية لجميع الشركات المدرجة في السوق المالية ما لم ينص

نظام أو لائحة أخرى أو قرار من مجلس الهيئة على إلزامية بعض ما ورد فيها من أحكام. لكن

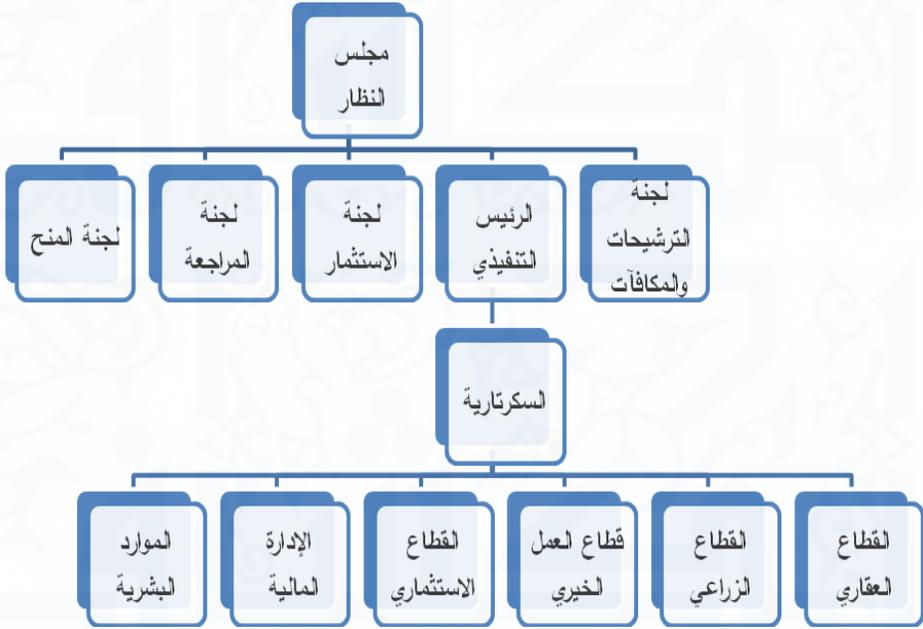
يجب على الشركة الالتزام بالإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عما تم تطبيقه من أحكام هذه اللائحة والأحكام التي لم تطبق وأسباب ذلك.

### 3. الإجراءات المتخذة من طرف مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي في مجال الحوكمة

تُطبق مؤسسة الأوقاف للشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي لائحة حوكمة الشركات لهيئة السوق السعودية بالنسبة للضوابط الآتية:

- استقلالية الإدارة التنفيذية عن مجلس الإدارة؛
  - تشكيل لجان رقابية منبثقة من المجلس الإدارة؛
  - مشاركة أعضاء مستقلين من خارج دائرة الأوقاف في المجلس واللجان؛
  - الشفافية والإفصاح في الأنظمة واللوائح والصلاحيات والتقارير.
- ويُمكن توضيح الإجراءات التي اتخذتها مؤسسة محمد بن عبد العزيز الراجحي في سبيل تعزيز وإرساء الحوكمة في مؤسستها :
- تنوع أعيان الأوقاف استثمارياً: عقارات، أسهم، فنادق، مزارع... وذلك لتخفيف المخاطر وتنويع الاستثمارات.
  - تفعيل دور مجلس الإدارة وتوسيع صلاحياته ومنحه المرونة اللازمة حسب الزمان والمكان لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
  - استمرارية تنمية الأوقاف والمحافظة عليها ذاتياً من خلال تخصيص 25 % من صافي الأرباح للاستثمار.
  - تحديد مكافأة أعضاء المجلس كنسبة من صافي الأرباح لتحفز المجلس لتنمية أرباح الوقف، وربط المكافآت بحضور الجلسات.
  - منح المجلس الدائم صلاحية تعيين 3 أعضاء في المجلس عند الحاجة ويتمتع بصلاحيات العضو الدائم، ولدورة واحدة قابلة للتجديد.
  - التوسع في مصارف الوقف العام، ومنح المجلس تحديد المصارف المناسبة حسب الزمان والمكان والحاجة.
  - منح المجلس مرونة في بعض القضايا الواردة في صك الوقفية وكثيراً ما وردت عبارة: "حسبما يراه مجلس النظار".
  - اشتراط الواقف إصدار ميزانية من المحاسب القانوني قبل أي صرف خيري أو استثماري.

## شكل رقم (01): هيكل الحوكمة في مؤسسة أوقاف محمد بن عبدالعزيز الراجحي



**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الرسمي لمؤسسة محمد بن عبد العزيز الراجحي

وقد تبنت مؤسسة محمد بن عبد العزيز الراجحي إستراتيجية لتحقيق حوكمة فعالة وفق عناصر المؤسسة الأربعة وهي:

- 1- الإستراتيجية الواضحة بكل مكوناتها من رؤية ورسالة وقيم وأهداف؛
  - 2- نشر ثقافة الإستراتيجية ومعرفة توجهاتها لدى جميع الشركاء الداخليين والخارجيين؛
  - 3- الهيكلية الإدارية الشاملة والفاعلة المحققة للإستراتيجية وبيان مستويات السلطة والمهام وخطوط وآليات الاتصال؛
  - 4- الأدلة الإجرائية والمعايير المرجعية ومؤشرات الأداء وآليات قياسها؛
- وفي إطار تحقيق الإستراتيجية لابد من تحقيق العوامل الداعمة لتحقيق الحوكمة وهي:
- تشجيع واكتشاف وحفز الإبداع والمبدعين؛
  - استقطاب وتمكين القيادات التنفيذية الفاعلة؛
  - القيادة العليا المؤثرة؛

#### 4. مدى التزام مؤسسات أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالي السعودي

وفقا لهيكل حوكمة مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي لم يتضمن بعض بنود لائحة حوكمة الشركات لهيئة السوق المالية السعودية في النقاط الآتية:

1- مدة عضوية أعضاء لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت حسب المادة 14 والمادة 15 من اللائحة حيث أصدرت الجمعية العامة للشركة بناء على اقتراح من مجلس الإدارة قواعد اختيار أعضاء لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات والمكافآت وأسلوب عملهم دون تحديد مدة عضويتهم؛

2- الإفصاح عن القوائم المالية لنشاط الشركة لبيان مورد واستخدامات الأموال الوقفية،

5. مقترحات لإرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في مؤسسة أوقاف الراجحي: من أجل إرساء وتعزيز مبادئ الإدارة الرشيدة في مؤسسة الشيخ محمد بن عبد العزيز الراجحي نقترح النقاط التالية:

1- التفكير في إضافة أشخاص خارجيين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة ولضمان إشراف أكثر استقلالا على اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة؛

2- التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات والترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معاً للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات؛

3- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الإستراتيجي والإشراف القوي على النواحي الرئيسية مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية وتداول المناصب الإدارية؛

4- وضع آلية يُمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة والتأكد من حصول المجلس عليها؛

5- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والخبرة في الصناعة والاتصالات القوية؛

6- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس؛

7- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات، وزيادة الوقت المخصص للإعداد للاجتماعات؛

8- التركيز على المعلومات ولكن مع التركيز في الوقت نفسه على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة؛

- 9- التكبير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوازن بين مصالحهم ومصالح الشركة وأصحابها؛
- 10- تبني معايير الإفصاح المالي الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية لتعزيز الشفافية في القوائم المالية.

### النتائج والتوصيات:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تطوير نموذج لتفاعل الأسس والممارسات المحاسبية في الإطار العام لنظام الحوكمة لضبط أنشطة المؤسسات الوقفية وضمان حسن استخدام الأموال الموقوفة، ومحاولة تطبيقه على مؤسسة أوقاف الراجحي الخيرية بالمملكة العربية السعودية، حيث بينا كيف تساهم المحاسبة من خلال معايير الإفصاح المالي في التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الوقفية. وقد توصلنا إلى جملة من النتائج:

- ✓ من الاتجاهات الحديثة في حسن إدارة الأوقاف، بروز دور المؤسسة كأسلوب عمل فريد وفاعل يُمكن الاستفادة منه في تطوير إدارة الأوقاف؛
- ✓ تُعتبر الأموال الوقفية من نماذج المال العام في الإسلام الواجب المحافظة عليه وتنميته وتثمينه والمحافظة على حقوق الواقف وحقوق الجهات الموقوفة عليهم، وهذا يتطلب إدارة مالية رشيدة وواعية وفعالة؛
- ✓ إنَّ التقرير عن الأنشطة التي تُعده المؤسسة الوقفية في نهاية الفترة المحاسبية للإدارة العليا ومُستخدمي القوائم المالية يُؤدي إلى زيادة نفعية البيانات المالية المُعدة في هذا الخصوص؛
- ✓ إنَّ تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بطريقة فعالة يستلزم تهيئة وتوفير بنية محاسبية ملائمة، حيث تشمل هذه المبادئ على العديد من الأطر المالية والمحاسبية الهامة؛
- ✓ تشمل إدارة الأموال الوقفية: التخطيط، والرقابة، وتقويم الأداء، وكذلك اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية، ويحكم هذا كله أحكام ومبادئ الشريعة وكذلك ما تعارف عليه رجال الإدارة المالية الحديثة من أسس ومعايير فنية؛
- ✓ هناك حاجة ملحة لوجود نماذج ونُظم مالية مُعاصرة تتفق مع الطبيعة المُميزة للمؤسسات الوقفية، تُساعد في التخطيط المالي والرقابة المالية واتخاذ القرارات المالية للمؤسسات الوقفية الحديثة؛
- ✓ يُعد الإفصاح مبدأ من مبادئ الحوكمة المؤسسية والتي تُساعد المؤسسات الوقفية على ترشيد اتخاذ القرارات؛

- ✓ يُمكن تطبيق معايير الإبلاغ المالي الدولية على أنشطة المؤسسة الوقفية الهادفة لتحقيق الربح، بينما أنشطة المؤسسة الوقفية الغير الهادفة لتحقيق الربح فنطبق عليها المعيار المحاسبي رقم (01) الصادر عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية والمعيار رقم (04) الصادر عن مجلس الخدمات المالية الإسلامية وذلك لضمان الشفافية والإفصاح في تقارير المؤسسة الوقفية؛
- ✓ تُطبق مؤسسة أوقاف محمد بن عبد العزيز الراجحي بعض مبادئ الحوكمة الصادرة عن هيئة سوق المال السعودي، إلا أنها لم تلتزم بكل مبادئه؛

#### التوصيات: بناءً على النتائج المتوصل إليها نوصي:

1. ضرورة تطبيق النموذج المقترح لهيكل الحوكمة في المؤسسة الوقفية ومنها مؤسسة أوقاف الراجحي الخيرية، مع مراعاة أن يشمل الإفصاح في المؤسسات الوقفية هيكل المجلس (العدد، العضوية، المؤهلات، اللجان)، وهيكل الإدارة العليا (المسؤوليات والمؤهلات، الخبرة)، والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني والهيكل الوظيفي) والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمؤسسة الوقفية، وطبيعة الأنشطة التي تُزاولها الوحدات الوقفية التابعة لها؛
2. ضرورة تعزيز وإرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الوقفية لتوفير أفضل الممارسات وكسب ثقة الواقفين؛
3. الالتزام بمتطلبات الإفصاح وفق ما جاءت به هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية بغية تفعيل نظام الحوكمة للحد من التلاعب والفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات الوقفية؛
4. تطوير المعايير المحاسبية الإسلامية والاستفادة من المعايير المحاسبية الدولية مع مراعاة خصوصية المؤسسات الوقفية؛
5. الاهتمام بالتدريب في المؤسسات الوقفية، فاستخدام المعايير المحاسبية الدولية في عمليات القياس والإفصاح تتطلب دراية كافية بمختلف القواعد المحاسبية نظرا للمرونة الكبيرة التي تتصف بها وذلك من خلال التدريب والتكوين المستمر للقائمين على المحاسبة على الوقف.

## الهوامش والمراجع:

- 1 محمد يس الرحاحلة، الجوانب المحاسبية والرقابية للوقف في الأردن، مجلة المنار للبحوث والدراسات، المجلد 13، العدد 2، جامعة آل البيت، الأردن، 2005.
- 2 منذر قحف، الأساليب الحديثة في إدارة الأوقاف، مركز أبحاث فقه المعاملات المالية المعاصرة، 1997.
- 3 محمد عبد الحلیم عمر، قضايا ومشكلات المحاسبة على الوقف، ورقة مقدمة للنقاش بمركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، أكتوبر 2002.
- 4 حسين شحاتة، الضوابط الشرعية والأسس المحاسبية لاستثمار أموال الوقف، مجلة أوقاف، العدد 6، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، يونيو 2004.
- 5 ياسر الحوراني، حوكمة وقف الموارد الإنتاجية، مجلة أوقاف، العدد 30، السنة السادسة عشرة، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، مايو 2016، ص 82.
- 6 ريهام خفاجي وعبد الله عرفان، إحياء نظام الوقف في مصر... قراءة في النماذج العالمية، مركز جون جرهارت للتعطاء الاجتماعي والمشاركة المدنية، الجامعة الأمريكية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2012، ص 12.
- 7 فؤاد العمر وباسمة المعود، الرقابة الداخلية / الخارجية للمؤسسات الوقفية العامة، مجلة أوقاف، العدد 31، السنة السادسة عشرة، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، نوفمبر 2016، ص 20.
- 8 عبد الله عائض وهداية الإحسان جميل، هل نحتاج إلى معايير محاسبية خاصة بالأوقاف الإسلامية؟، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا، 2013، ص 6.
- 9 حسين عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، بحث مقدم إلى المؤتمر العام الثاني عشر بعنوان: "الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، سبتمبر، 2012، ص 30.
- 10 حوكمة الأوقاف بين النظرية والتطبيق، مجلة أوقاف جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، العدد الأول، السعودية، صفر 1430 هـ - فبراير 2009، ص 24.
- 11 فؤاد العمر وباسمة المعود، قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن داي لدراسات الأوقاف، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 7.
- 12 أسرة تحرير مجلة أوقاف، " الحوكمة" طريق المؤسسات الوقفية نحو الإدارة الرشيدة، مجلة أوقاف، العدد 31، السنة السادسة عشرة، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، نوفمبر 2016، ص 10.

- <sup>13</sup> محمد عبد الحليم عمر، قضايا ومشكلات المحاسبة على الوقف، ورقة مقدمة إلى حلقة نقاشية بعنوان: القضايا المستجدة في الوقف وإشكالاته النظرية والعملية بمركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، 2002، ص6.
- <sup>14</sup> حسين حسين شحاتة، استثمار أموال الوقف، أعمال منتدى قضايا الوقف الفقهية الأول "التزام شرعي.. وحلول متجددة"، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، الطبعة الأولى، 2004، ص196.
- <sup>15</sup> ابتسام بلقاسم عائض القرني، الوقف بين حكم ملك الله تعالى والملكية العامة، بحث مقدم إلى المؤتمر الثالث للأوقاف " الوقف الإسلامي ' اقتصاد وإدارة وبناء حضارة" ، المملكة العربية السعودية، 2009، ص229.
- <sup>16</sup> Siti Rokyah, M. Z. **Determinants of Financial Reporting Practices on Waqf by Malaysian State Islamic Religious Council in Malaysia.** Unpublished Masters Dissertation. International Islamic University Malaysia. 2004.
- <sup>17</sup> Ihsan, H., Shahul, H. H. M. I. **WAQF Accounting Management in Indonesian WAQF Institutions: The Cases of Two WAQF Foundations.** Humanomics. Vol. 27, No. 4, 2011. pp. 252-269.
- <sup>18</sup> بهاء الدين بكر، محاسبة الوقف الإسلامي ومعايير المحاسبة الأمريكية للمنظمات غير الربحية، مجلة أوقاف، العدد 30، السنة السادسة عشر، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، مايو 2016، ص16.
- <sup>19</sup> عبد الله بن صالح ومحمد أحمد جعفر هني، إطار محاسبي مقترح لقياس وتوزيع الربح في المؤسسات الوقفية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الرابع للأوقاف "تحو إستراتيجية تكاملية للنهوض بالوقف"، الجماعة الإسلامية، 2013، ص179.
- <sup>20</sup> هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، معايير المحاسبة والراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية، البحرين، 2007.
- <sup>21</sup> مجلس الخدمات المالية الإسلامية، معيار الإفصاحات لتعزيز الشفافية وانضباط السوق للمؤسسات التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية عدا مؤسسات التأمين، ماليزيا، 2007.
- <sup>22</sup> محمد العكش، التطور المؤسسي لقطاع الأوقاف في المجتمعات الإسلامية المعاصرة (دراسة حالة المملكة العربية السعودية)، سلسلة الدراسات الفائزة في مسابقة الكويت الدولة لأبحاث الوقف، العدد 9، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، 2006، ص107.