

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/بكالوريوس إدارة

إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية
(حالة أوقاف سلمان الراجحي)

اثير مبارك بن حيدر

222001523

مشروع التخرج -1

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

١ : الفصل الاول

المقدمة

٢ : مشكلة الدراسة

٣ : فجوات على المستوى النظري

٤ : فجوات على المستوى التطبيقي

٥ اهمية الدراسة

٦ : على المستوى النظري

٧ : على المستوى التطبيقي

٨ : اسئلة الدراسة

٩ : اهدف الدراسة

١٠ : فرضيات الدراسة

١١ : نموذج الدراسة

١٢ : منهجية الدراسة

١٣ : الدراسة الميدانية

١٤ : مخطط المشروع المقترح

١٥ : الفصل الثاني

-
- المقدمة
 - المتغير المستقل
 - المتغير التابع
 - العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع
 - الخاتمة
 - قائمة المراجع

الفصل الاول:

1.1. المقدمة

تعد المؤسسات الوقفية من الركائز الأساسية في دعم العمل الخيري والاجتماعي ، وتلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات كبيرة في إدارة المخاطر الداخلية التي قد تؤثر على استدامتها وكفاءتها. تشمل هذه المخاطر القضايا المالية، الإدارية، والقانونية التي قد تهدد تحقيق أهدافها.

تُعد أوقاف الشيخ سليمان الراجحي مثالاً بارزاً على المؤسسات الوقفية التي تسعى لتحقيق أقصى استفادة من مواردها، إلا أن إدارة المخاطر الداخلية فيها تظل قضية حيوية تتطلب التحسين المستمر. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، مع التركيز على حالة أوقاف الشيخ سليمان الراجحي، بما يعزز استدامتها ويضمن

1.2. مشكله الدراسة

التحديات المالية والإدارية في المؤسسات الوقفية:

أولاً: التحديات الإدارية والحوكميّة

ضعف الحوكمة والشفافية: قصور في الإفصاح المالي، وعدم وجود أطر حوكمة واضحة، ما يضعف الثقة العامة ويزيد خطر سوء الإدارة أو الهدر

ضعف الكفاءات البشرية: كثير من النُّظار لا يملكون تأهيلاً مهنيّاً في الإدارة أو المحاسبة أو الاستثمار، ما يؤدي إلى قرارات غير فعّالة ومحاسبة غير منضبطة

مقاومة التغيير والتمسك بالممارسات التقليدية: تحفّظ تجاه المعايير الحديثة في المحاسبة والإفصاح والتقنية الرقمية

ثانياً: التحديات المالية والتمويلية
نقص الاستدامة المالية: الاعتماد على عوائد تقليدية ضعيفة، واستخدام العوائد استخداماً استهلاكياً لا استثمارياً طويلاً الأجل
غياب نماذج استثمارية مبتكرة: بطء تبني الصكوك الوقفية، الوقف النقدي، رأس المال المخاطر الوقفي، أو نماذج الأعمال الاجتماعية
إشكالات في المحاسبة وإدارة المخاطر: اختلاف أطر المحاسبة بين البنوك، الجمعيات، والفنّك الإسلامية يعقّد توحيد التقارير والرقابة
ضعف ثقافة العطاء والوعي بالوقف الحديث: قلة إقبال الواقفين على صيغ مثل الوقف النقدي والوقف المرتبط بأدوات مالية؛ وضعف الحملات التوعوية
الخلاصة أن التحديات المالية والإدارية في المؤسسات الوقفية تتمحور حول الحوكمة، الكفاءات، المحاسبة، والنماذج الاستثمارية؛ ومعالجتها تتطلب إصلاحاً تنظيمياً، مأسسة مهنية، ورقمنة شاملة تجعل الوقف أداة تنموية مستدامة.

١.٢.٢. فجوات على المستوى لتطبيقي؛

١: ضعف تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر

٢: عدم وجود أنظمة تقنية فعالة لإداره الأوقاف

أهمية الدراسة

على المستوى النظري

١. عدم وجود دراسات كافية حول إدارة الحوكمة في الأوقاف ؛

رغم الأهمية الكبيرة للحوكمة في ضمان شفافية وكفاءة الأوقاف ،إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تدرس أثر الحوكمة في تحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسات الوقفية

ما نعرف عن الحوكمة في أوقاف سليمان الراجحي

•صف موقع الأوقاف بأن «مجلس النظارة» اعتمد «نظام حوكمة والتزام متكامل "لحماية الوقف وتعزيز أثره واستدامته، مع "تكوين المجالس واللجان، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتنظيم العلاقة مع أصحاب المصالح."

٢. نقص النماذج النظرية المخصصة لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية؛

غياب قياس أثر الحوكمة على النتائج/الأداء: يعني أن حتى إذا كان هناك حوكمة مُطبقة — لا توجد دراسات تنظر إلى : هل الحوكمة ساهمت في تحسين الأداء المالي أو الاستثماري؟ هل زادت الشفافية؟ هل قلت المخاطر؟ في الوقف المعني . (أي: لا "مراجعة ما بعد الحوكمة")

غياب قياس أثر الحوكمة على النتائج/الأداء: يعني أن حتى إذا كان هناك حوكمة مُطبقة — لا توجد دراسات تنظر إلى : هل الحوكمة ساهمت في تحسين الأداء المالي أو الاستثماري؟ هل زادت الشفافية؟ هل قلت المخاطر؟ في الوقف المعني . (أي: لا "مراجعة ما بعد الحوكمة")

على المستوى التطبيقي

١. ضعف تطبيق استراتيجيات إدارة مخاطر

لماذا هذا الضعف؟ الأسباب. العوائق

غياب هيكل مؤسسي مخصص لإدارة المخاطر: كما أشرنا ،كثير من الأوقاف لا تملك قسم أو إدارة متخصصة لإدارة المخاطر ،بل تُعتمد مهامها على جهات عامة في المؤسسة ،مما يقلل من فاعليتها.

تنوع وتعقيد المخاطر في الوقف: الوقف قد يتعرض لمخاطر مالية ،استثمارية ،تنظيمية ،تشغيلية ،قانونية ،اجتماعية — هذا التنوع يتطلب خطة متكاملة ،لكنه غالبًا ما يدار ببعد واحد أو أقل.

٢. عدم وجود أنظمة تقنية فعالة لإداره الأوقاف

لماذا كثير من الاوقاف تعاني من ضعف في انظمة تقنية

غياب الاهتمام بالتحول الرقمي ضمن أولويات الوقف: رغم أن هناك مبادرات للتنمية والحوكمة، إلا أن دمج التكنولوجيا والتحديث الإداري غالبًا ليس من أولويات بعض الأوقاف ربما بسبب قلة الموارد، نقص الوعي، أو نقص الكفاءات التقنية. مخاوف فقهية أو قانونية (أو على الأقل غموض في التعامل مع المستجدات التقنية: (بعض الأوقاف قد تتردد في تبني تقنيات متقدمة (مثل التوثيق الإلكتروني، عقود ذكية، البلوك تشين (لأن البيئة التنظيمية أو الفقهية قد لا تكون واضحة تمامًا

اسئلة الدراسة؛

- ماهي انواع المخاطر التي تواجهها المؤسسات؟
- هل هناك فريق مخصص لإداره المخاطر داخل المؤسسة؟
- ما هي السياسات و الإجراءات التي تتبعها المؤسسة للتعامل مع المخاطر الداخلية؟
- ماهي الادوات او الأنظمة التقنية التي تستخدمها المؤسسة في ادارة المخاطر؟ و هل هي فعالة؟

اهداف الدراسة؛

- تحليل انواع المخاطر الداخلية التي تواجه المؤسسات الوقفية
- تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الوقفية في تطبيق اداره المخاطر
- تحليل العلاقة بين المخاطر الداخلية و استدامة المؤسسات الوقفية

فرضيات الدراسة؛

الفرضيات الرئيسية للدراسة:

1.الفرضية الصفرية: H_0 :

“ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية وتحسين استدامتها.”

2.الفرضية البديلة: H_2 :

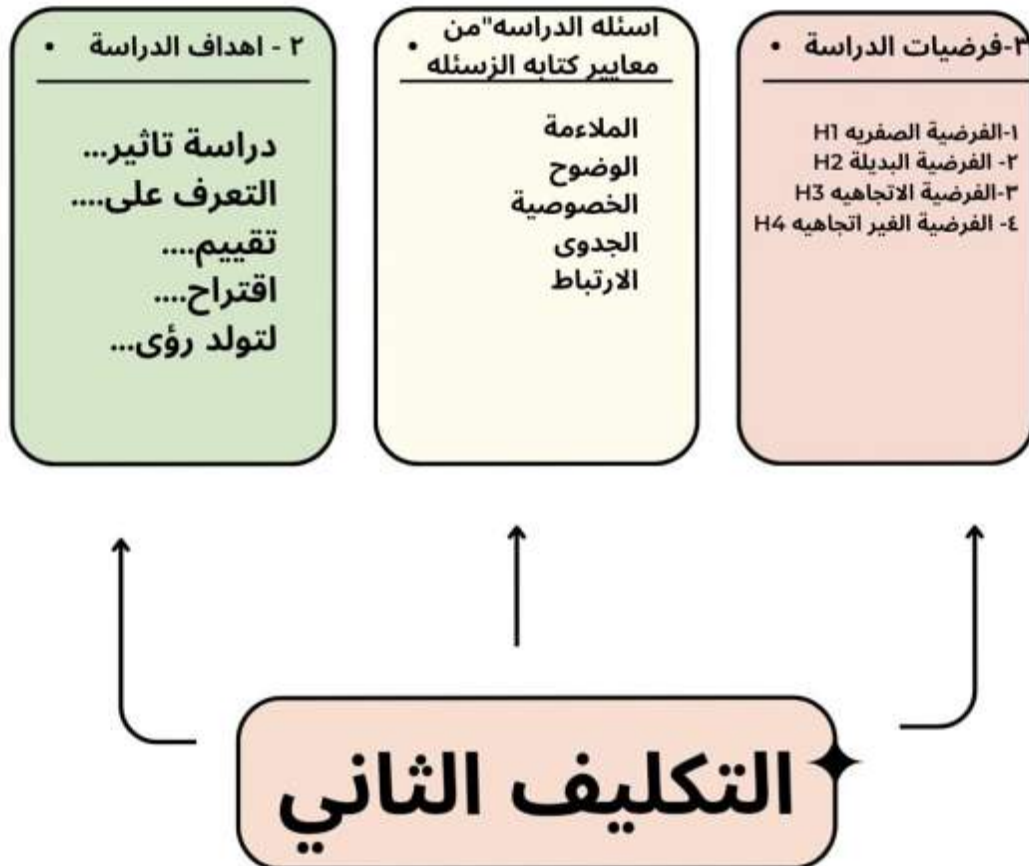
“ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية وتحسين استدامتها.”

3.الفرضية الاتجاهية: H_3 :

“ تؤدي جودة الحوكمة في المؤسسات الوقفية إلى تحسين فعالية إدارة المخاطر الداخلية بشكل إيجابي.”

4.الفرضية غير الاتجاهية H_4 :

“تؤثر إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية على قدرتها في تحقيق أهدافها الاجتماعية والخيرية.



الفصل الثاني

مقدمة :

المخاطر في المؤسسات الوقفية: مراجعة أدبيات موجز
تركز أدبيات الإدارة الوقفية الحديثة على ضبط المخاطر بما يحفظ ديمومة الأصل
الوقفي ويعظم أثره التنموي، مع دمج اعتبارات الشريعة والحوكمة
الحديثة

أنواع المخاطر في المؤسسات الوقفية :
تظهر الأبحاث أن مؤسسات القاف تواجه مزيجا من المخاطر المالية والتشغيلية
والشرعية والتاريخية
مخاطر المال / سيولة ، تعثر المساهمين ، تدني عائد الاستثمار ، عدم كفاية
الموارد لتغطية النفقات التشغيلية
مخاطر الشرعية: عدم التزام الممارسات بالعقود والمقاصد الشرعية (خاصة في
الوقف النقدي والمؤسسات المالية الإسلامية المرتبطة)
مخاطر خارجية: كالكوارث الطبيعية والاضطرابات والثورات التي أدت تاريخيا
إلى تدهور أوقاف كبيرة وانخفاض إيراداتها
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أدوار الوقف في الماضي التي سيتم دراستها،
وعلاوة على ذلك، من المأمول أن تكون توصية في إدارة الوقف من حيث
المديرين والمنظمين. الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي مراجعة منهجية
للأدبيات. البيانات المستخدمة هي مقالات على شبكة العلوم (WoS). WoS هي
أقدم قاعدة بيانات وأكثرها استخداما وموثوقة للمنشورات البحثية والاستشهادات
في العالم. كانت الكلمات الرئيسية للموضوع المستخدمة في البحث هي "الوقف
في التاريخ" و"تاريخ الوقف" و"الوقف والقرون". اختار المؤلف 23 مقالة تم
فحصها بمعايير الإدراج والاستبعاد. علاوة على ذلك، يقسم المؤلف المقالات الـ
23 إلى 4 مواضيع رئيسية، وهي: دور الوقف، والمحاسبة والإشراف
على الوقف، ولوائح وقواعد الوقف، ومخاطر الوقف

المتغير المستقل

في إدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية، المتغير المستقل هو العوامل أو العناصر التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية والإجراءات المتبعة لإدارة المخاطر في هذه المؤسسات. هذه العوامل تشمل:

1. البيئة القانونية والتنظيمية: أي التغيرات في القوانين المحلية أو الدولية التي تؤثر على عمل المؤسسة الوقفية، مثل قوانين حماية الأوقاف أو قوانين الضرائب.
2. القدرة المالية للمؤسسة: مستوى الأمان المالي وقدرة المؤسسة الوقفية على تحمل المخاطر المرتبطة بأنشطتها الاستثمارية أو المشاريع الوقفية.
3. إدارة الموارد البشرية: قدرة المؤسسة على توفير الكوادر البشرية المدربة والماهرة لإدارة المخاطر بفعالية.
4. الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة: كيفية توجيه المؤسسة لتحديد وتقييم المخاطر بشكل استراتيجي واتخاذ الإجراءات اللازمة.
5. التكنولوجيا المستخدمة: الابتكار التكنولوجي وكيفية تطبيق أنظمة إدارة المخاطر باستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة.
6. الوعي والتثقيف المجتمعي: درجة التثقيف والوعي بين موظفي المؤسسة والمستفيدين بشأن المخاطر وكيفية التعامل معها.

المتغير في دراسات المؤسسات الوقفية :

البحوث المتعلقة بالمسائات الوقفية (الواقدية/الأوقاف)، لا يوجد متغير تابع واحد في ثابت؛ بل يختلف بالمدى هدف الدراسة، ولكن يمكن تجميعه في أربع مجموعات رئيسية ترتبط غالباً بالأداء، الاستدامة، أو سلوك الواقفين سلوك الواقفين/المتبرعين كمتغير تابع كثير من الدراسات تجعل قرار أو نية الوقف/إعادة الوقف هو المتغير التابع، وتدرس العوامل المؤثرة مثل المعرفة، الدخل، الثقة، التدين، سهولة الوصول، الأمانة المؤسسية أداء أو كفاءة المؤسسة الوقفية

بعض الأبحاث تجعل الأداء المالي أو الكفاءة للمؤسسة الوقفية هو المتغير التابع، وربطه بالحوكمة، الأساس القانوني، إدارة المخاطر، وغيرها:

الأداء المالي للمؤسسة الوقفية كمتغير تابع لتطبيق مبادئ الوقف الأساسية، الحوكمة الشرعية، والمهاجة الإدارية [11](#)

استدامة المؤسسة الوقفية كسلوك تابع يتأثر بالحوكمة، التقنية، التشريع،
التسويق [19](#)

الكفاءة المالية والاجتماعية لمؤسسات التمويل الإسلامي الصغير (ذات بعد
وقفي/اجتماعي) كمتغيرين تابعين
[10](#)

3. تحصيل الأموال (جمع الوقف/الزكاة) كمتغير تابع

في دراسات قريبة من الوقف والزكاة يكون المتغير:

حجم جمع الأموال الوقف النقدي وعلاقته بعوامل مثل ملكية وحدات الأعمال
في مؤسسات التمويل الأصغر-الوقف

[5](#)

زيادة تحصيل الزكاة كمتغير تابع للتسويق الرقمي، قدرات المنظمة، التدين،
سمعة المؤسسة

[6](#)

4. أدوار الوقف التنموية والقطاعية

دراسات أخرى تركز على الوقف على التعليم أو التنمية، حيث يكون المتغير:

تحسين مستوى التعليم والاستثمار في رأس المال البشري عبر الوقف التعليمي

تعزيز قطاع التعليم من خلال نموذج تكاملي للزكاة الوقفية

4. السمعة العامة للمؤسسة: تأثير المخاطر على سمعة المؤسسة في المجتمع وفي
أوساط المانحين والمستفيدي

5. الخلاصة المتغير التابع في أبحاث المؤسسات الوقفية غالباً يكون أحد ثلاثة:
سلوك الواقفين (النية/الاهتمام/التكرار)، أداء أو استدامة المؤسسة، أو حجم
التحصيل المالي. اختيار المتغير التابع في بحثك يجب أن ينطلق من سؤالك
الرئيس: هل تدرس المتبرع

المتغيرات في إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية: توضيح العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل :

إدارة المخاطر نفسها تكون غالبا متايرة متعقبة، بينما الأداء/الكفاءة/الاستدامة هي المتغيرات التابعة

- إدارة المخاطر الجيدة (المتغير المستقل) تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي (المتغير التابع).
 - على سبيل المثال: إذا قامت المؤسسة الوقفية بتطبيق استراتيجيات فعّالة لإدارة المخاطر المالية، مثل التنويع في الاستثمارات وتطبيق أنظمة محاسبية محكمة، فإن ذلك يساهم في تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة ويقلل من المخاطر التي قد تؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها الخيرية.
- في المقابل، إذا كانت إدارة المخاطر ضعيفة أو غير فعّالة (أي غياب التخطيط أو الإجراء الجيد للتعامل مع المخاطر)، فإن هذا قد يؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها أو حتى تهديد استمراريتها المالية

الخاتمة:

يمكن القول إن إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية تُعد من الجوانب الأساسية التي تضمن استمرارية ونجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها الاجتماعية والخيرية. إن قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وتقييمها بشكل دوري، ووضع استراتيجيات فعّالة للتعامل معها، هي عوامل حاسمة للحفاظ على استدامة الأعمال الوقفية. من خلال إدارة المخاطر المالية، مثل تنويع الاستثمارات وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، يمكن للمؤسسة الوقفية حماية أموالها وضمان استمراريتها في توفير الدعم للمستفيدين.

علاوة على ذلك، يجب أن تتضمن استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية المخاطر القانونية، حيث يُعد الامتثال للقوانين واللوائح ضروريًا لتجنب أي مشاكل قانونية قد تؤثر على سمعة المؤسسة أو قدرتها على تقديم خدماتها. كما أن المخاطر

التشغيلية المرتبطة بكفاءة الإدارة البشرية والتقنيات المتاحة يجب أن تتم معالجتها من خلال تدريب الموظفين وتطوير الأنظمة الداخلية.

من خلال تحسين إدارة المخاطر، يمكن للمؤسسة الوقفية أن تكون أكثر مرونة في مواجهة الأزمات الاقتصادية أو الظروف المتغيرة. كما يعزز ذلك الشفافية والمصداقية بين المؤسسة والمجتمع، مما يساهم في بناء ثقة أكبر لدى المانحين والمستفيدين.

ختامًا، إن إدارة المخاطر ليست مجرد إجراء وقائي، بل هي جزء أساسي من استراتيجية التخطيط الاستراتيجي التي تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الوقفية على التكيف مع التحديات المستقبلية، وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. المؤسسات التي تركز على إدارة المخاطر ستكون أكثر قدرة على الاستمرار في تقديم خدماتها ودعم المجتمع بشكل مستدام وفعال

المراجع

1. ResearchGate من الموقع الإلكتروني :
2. Google Scholar من الموقع الإلكتروني
3. Scopus / Web of Science من الموقع الإلكتروني
4. من موقع مؤسسة سليمان بن عبدالعزيز الراجحي
5. شركة أوقاف سليمان بن عبدالعزيز الراجحي

و في الختام الحمد لله على التمام