

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

دور الحوكمة وأهميتها في تطوير المؤسسة الوقفية

The role and importance of governance in the development of the wakf institution

العمرى عمرو LAMRI Amar علام عثمان ALLAM Athmane

amar.lamri@univ-bouira.dz a.allam@univ-bouira.dz

مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة،

Laboratory of development policies and prospective studies, Bouira university

المؤلف المرسل: العمرى عمرو (LAMRI Amar) الإيميل: amar.lamri@univ-bouira.dz

تاريخ القبول: 2020-09-21

تاريخ الاستلام: 2020-06-15

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أهمية مبادئ الحوكمة في تفعيل وتطوير المؤسسات الوقفية، من خلال تطبيق هذه المبادئ في كافة مجالات ووظائف مؤسسة الوقف، مع التركيز على حوكمة بصفة أساسية على الإدارة المالية والمحاسبية، وكذلك محاولة إظهار الفوائد المرجوة من تطبيقها، إضافة إلى الإشارة إلى بعض التجارب الدولية الناجحة في تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى مؤسساتها الوقفية وقطاعها الخيري.

كلمات مفتاحية: حوكمة، إدارة مالية ومحاسبية، مؤسسة الوقف.

Abstract:

This research aims to study the importance of the governance principles in activating and developing wakfs institutions. The main focus was on financial and accounting management, and to show the desired benefits from their application, and to mentioning some successful international experiences in applying the governance principles at the level of its endowment institutions and its charitable sector.

Keywords : Governance ; financial and accounting management; wakf institution

1. المقدمة:
تقوم الدول العربية بالاهتمام بشؤون الشركات المالية والتجارية، فوضعت لها أفضل القواعد والمعايير المالية والمحاسبية التي توصلت إليها الدول المتقدمة في هذا المجال، كما تلزم هذه الشركات بنشر تلك التقارير المالية. على عكس ما هو الحال في القطاع الوقفي، فهناك تقصيرا في درجة الاهتمام لتطوير تلك المعايير لتواكب مثيلاتها في الدول المتقدمة.

مشاريع تنموية منذ نشأتها في صدر الإسلام، أضى الأمر لزاما على الدول على حفظها وتطويرها من خلال الارتقاء بها في شتى المجالات، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمالية، ولعل أهم الممارسات الحديثة في تطوير المؤسسات الوقفية هو ترشيد طرق إدارتها واتخاذ القرار فيها، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، ووضع الإجراءات الكفيلة بإرساء قواعدها في المؤسسات الوقفية.

ونظرا لاتساع مجال دراسة الحوكمة في مختلف جوانب ووظائف المؤسسة الوقفية، فقد تم التركيز في هذا البحث على جانب مهم لنجاحها وهو حوكمة الإدارة المالية والمحاسبية.

إشكالية البحث:

ومن خلال ما سبق تنبثق إشكالية هذا البحث فيما يلي:
كيف يمكن إرساء مبادئ حوكمة الإدارة المالية والمحاسبية لتفعيل وتطوير مؤسسات الأوقاف؟

إن دراسة التكوين التاريخي لمؤسسات القطاع الوقفي في البلاد الإسلامية، توضح لنا أن هذه المؤسسات تعرضت في عديد الأزمات التاريخية للتهيش والفساد وسوء استغلال مواردها، وهو ما أثر سلباً في نمو هذا القطاع، لكن على عكس من ذلك نلاحظ أن القطاع الخيري في الغرب قد حقق قفزات مبهرة، بفعل تطور التسيير الإداري والمالي، وإضفاء الشفافية في المعاملات، وهي صميم مبادئ الحوكمة.

إن الدور المهم الذي تقوم به مؤسسات الأوقاف وتقديمها لعدة خدمات جليلة لمختلف فئات المجتمع، ومساهمتها في تنفيذ

الأخرى تشمل العمال (الموظفين)، والعملاء والدائنين (مثل المصارف، وحاملي السندات)، والموردين، والمنظمين، والمجتمع بأسره. وفي الشركات غير الهادفة للربح أو المنظمات الأخرى "عضوية المساهمين" يعني "أعضاء"².

2.2. مفهوم وأهمية حوكمة المؤسسة الوقفية:

1.2.2.1. تعريف مؤسسة الوقف:

يعرف الوقف بصفة عامة على أنه تحييس الأصل وتسييل الثمرة³، أي العمل على بقاء أصل الوقف وتنميته وزيادة موارده⁴

والمؤسسة الوقفية تعرف على أنها "هيكل تنظيمي ذو شخصية اعتبارية، وذمة مالية مستقلة، هدفه المحافظة على الأوقاف وتنمية أصولها وصرف ريعها في مصارفها المحددة، والالتزام بالشروط الشرعية، مع تحقيق الفاعلية والكفاءة اللازمة، وحماية حقوق المتأثرين بالمؤسسة"⁵.

2.2.2. تعريف حوكمة المؤسسة الوقفية:

من خلال إسقاط مفهوم الحوكمة ومبادئها على المؤسسة الوقفية، يظهر مدى حاجة هذه المؤسسة لتطبيق معايير الحوكمة والسياسات الرشيدة في عملياتها، ويزداد الأمر أهمية إذا عرفنا أن هناك جزءاً آخرى متحقناً في رسالة الأوقاف، فالإشراف على شؤون الوقف يتطلب تحقيق أكبر قدر ممكن من الأمانة والنزاهة والشفافية في المعاملات، خصوصاً بتطبيق شرط الواقف⁶، وهذا ما يقصد به حوكمة الوقف.

وتعرف حوكمة الوقف بأنها: "قواعد تنظيمية غايتها تطوير الأسلوب الإداري لمؤسسات الوقف؛ لما يحقق أهداف الواقفين بجودة، وسرعة، وكفاءة، وعدالة؛ ويحقق أفضل آثار اقتصادية واجتماعية للوقف"⁷.

كما تعرف حوكمة مؤسسة الوقف على أنها: "مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات التي تحكم العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أداء مؤسسة الوقف، ويمكن من خلالها متابعة ومراقبة أداء مجلس النظارة والإدارة التنفيذية، وكفاءة استخداماتها الأمثل لمواردها، بما يحقق شروط الواقفين، ومنفعة جميع الأطراف ذوي المصلحة، ويساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار من الشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية"⁸.

3.2.2. الأسباب الداعية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة

الوقفية:

أهمية البحث: تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية تطوير المؤسسة الوقفية من خلال إرساء مبادئ الحوكمة على مختلف مجالات ووظائف المؤسسة، لاسيما مجال الإدارة المالية والمحاسبية من خلال تعزيز الشفافية والإفصاح على الأداء المالي للمؤسسات الوقفية.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسة الوقفية.
- إظهار مدى الحاجة إلى تعزيز الشفافية والإفصاح على الأداء المالي للمؤسسات الوقفية.
- إبراز أهم القواعد التطبيقية حوكمة الإدارة المالية والمحاسبية في المؤسسة الوقفية.
- الإشارة باختصار لبعض التجارب العربية والغربية في تطبيق بعض قواعد الحوكمة.

2. الإطار النظري لحوكمة المؤسسة الوقفية

تتناول في هذا المحور بعض المفاهيم المتعلقة بهذه الدراسة وهي: الحوكمة، حوكمة المؤسسة الوقفية، أهميتها، أهدافها ومبادئها.

1.2. تعريف الحوكمة:

تعدد التعاريف المقدمة لمصطلح "الحوكمة"، ونذكر بعضها فيما يأتي:

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم حوكمة المؤسسات في عام 1998 بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"¹.

وبشكل عام تعرف حوكمة الشركات على أنها "عبارة عن القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة وأصحاب المصالح

- هناك عدة أسباب باعثة لإرساء قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية، نذكر منها:⁹
- تأسيس الأوقاف الكبيرة ذات قيمة سوقية كبيرة، وفق نموذج شركات المساهمة التي تدار على أسس تجارية، ومن ذلك بعض المشروعات الوقفية المتفرعة عن البنك الإسلامي للتنمية.
 - تأسيس صناديق وقفية كبيرة، بالنظر إلى القيمة السوقية لأصولها، التي يتم عادة تأسيسها عن طريق الحصص والأسهم الوقفية، وهي منتشرة، خاصة في دول الخليج.
 - تمويل الأوقاف عن طريق الاكتتاب العام (الشركة الوقفية)، التي تتطلب أطرافاً وعلاقات متعددة، يصعب استيعابها إلا من خلال الاهتمام بمبادئ الحوكمة.
 - أن قطاع الأوقاف تموضع تحت المظلة الحكومية، وصار تبعاً لنمط الأداء الحكومي الذي يمتاز بما يعرف البيروقراطية، ومن أبرز صفاتها في قطاع الأوقاف: مشكلة التضخم الوظيفي، التشابك التنظيمي، عدم الاستقرار التنظيمي، غياب معايير قياس والتقييم الإداري المؤسسي، تفشي الوساطة والمحسوبية، تعقيد الإجراءات.¹⁰
 - أن نظام الوقف ومؤسساته نشأ من مبادرات مجتمعية وتعتمد في تجسيد مشاريعها الخيرية على التمويل الذاتي وتمتع باستقلالية إدارية، فإنه يصبح أحد الصيغ التي ينشط من خلالها المجتمع المدني ضمن المكونات الثلاث للحكم الرشيد la bonne gouvernance.¹¹
- 4.2.2. أهمية حوكمة الوقف: تكمن أهمية حوكمة الوقف فيما يأتي:¹²
- محاربة الفساد المالي والإداري، وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة المشاريع الوقفية.
 - تفادي وجود أخطاء متعددة أو انحراف باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
 - تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
 - تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
 - ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجية، والتأكد من تمتعهم بالاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
 - زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة مؤسسة الوقف وتدعيم قدرتها التنافسية.
- 5.2.2. أهداف حوكمة المؤسسة الوقفية:
- تطبيق الحوكمة في المؤسسة الوقفية جاء لتحقيق عدة أهداف، نذكر أبرزها فيما يأتي:¹³
- تحسين قدرة مؤسسة الوقف وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء مؤسسة الوقف وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تعظيم أرباح المؤسسة، وزيادة ثقة الواقفين الحاليين والمرتبين في مؤسسة الوقف.
- الحصول على التمويل المناسب والتنبيه بالمخاطر المتوقعة.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- 6.2.2. مبادئ حوكمة المؤسسة الوقفية:
- يرى الكثير من الباحثين أنه يمكن أن يعتمد نظام حوكمة الأوقاف على مبادئ الحوكمة كما وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، والتي لا تتناقض في مجملها مع المبادئ التي تدعمها الشريعة الإسلامية، والتي تشكل الإطار التنظيمي لعمل البنوك والمؤسسات المالية، أهم هذه المبادئ هي:¹⁴
- تعزيز مسؤولية إدارة المشاريع عن تنفيذ المعاملات بكفاءة تحقق المتطلبات النظامية والشرعية.
 - تعزيز الاستقلالية والموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي.
 - تحقيق العدالة بين جميع الأطراف: الإدارة، الواقفون، الموقوف عليهم، ذو العلاقة (العملاء، الموظفون، جهات التدقيق الخارجي).
 - الفصل بين السلطات والوظائف المتعارضة كآلية واضحة لتحمل المسؤولية والمساءلة.
 - استكمال الإطار المؤسسي، الذي يضم إنشاء المؤسسات وإصدار التشريعات.
 - سيادة القانون، وهذا لا يتحقق إلا من خلال وجود تشريع حكومي يلزم باستكمال المؤسسات والتشريعات وتطبيقها في واقع الأعمال الوقفية.
- وإذا أردنا أن نحدد ذلك في قطاع الأوقاف، فأصحاب المصالح والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في قطاع الأوقاف هم:¹⁵
- الواقفون أو الموقوف لهم: يجب أن يمتاز كل طرف منها بأشد معايير العطاء أو الصرف، بحيث يسلم الواقف وقفه مع ما به من متعلقات مالية وقانونية واستثمارية، وأن يتم الصرف على الموقوف لهم ضمن شروط الواقف، وبمعايير الصرف التي تحفظ الوقف واستدامته.

وتعرف الإدارة المالية في المالية الإسلامية بأنها "الوظيفة المتعلقة بقرارات التمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح ضمن أحكام الشريعة الإسلامية. أو هي تخطيط الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وتوظيفها وتنظيم العمليات المتعلقة بها وتحفيز العاملين مالياً والرقابة على الأداء المالي دون مخالفة أحكام الشريعة الإسلامية في كل مرحلة من المراحل المذكورة"¹⁷.

ومن أهم خصائصها:¹⁸

- الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية: في ممارسة أعمالها من تحصيل الإيرادات ودفع النفقات وتقييم الاستثمارات وأدوات التمويل...

- شمولية وروحانية قواعد وأصول الإدارة المالية الإسلامية: فهذه القواعد والأصول تعالج وتلي مختلف جوانب المجتمع المسلم.

- استقرار وانضباطية قواعد وأصول وأحكام الإدارة المالية الإسلامية: فهي مستمدة من أحكام الشريعة الإسلامية مما يجعل هذه القواعد ثابتة ولا تخضع لأهواء ورغبات المستثمرين والممولين والمدراء والحكام.

2.1.3. سبل حوكمة الإدارة المالية للمؤسسة الوقفية

أ. تطبيق معايير الحوكمة الصادرة من المنظمات العالمية:

سعت عديد من منظمات عالمية إلى صياغة قواعد ومعايير تحقق الحوكمة للمؤسسات المالية، ومن بينها، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مجلس الخدمات الإسلامية بـماليزيا (IFSB)، وقد لاقت هذه المبادرات قبولا عالميا، وسعت العديد من الدول إلى تطبيقها، مما عزز من مكانتها.

ويمكن التأمل في هذه المبادرات والجهود الدولية للاستفادة

منها في حوكمة إدارة الأوقاف المالية، مع طرح ما لا يتلاءم مع طبيعة الوقف ومقاصده، ونخص هنا ذكر معايير مجلس الخدمات الإسلامية¹⁹، وذلك كالاتي:²⁰

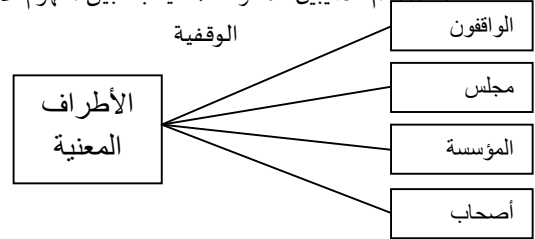
– معايير مجلس الخدمات الإسلامية بـماليزيا (IFSB): أصدر مجلس الخدمات المالية الإسلامية، ثلاثة معايير رقابية خاصة بالمصارف الإسلامية وهي: معيار كفاية رأس المال للمؤسسات، والمبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر، والضوابط الإدارية للمؤسسات التي تقدم الخدمات المالية الإسلامية فقط، ويمكن الاستفادة من هذه المعايير في حوكمة الإدارة المالية للوقف، ولاسيما المعيار الأخير (الثالث) الذي يتضمن ضوابط إدارية

- مجلس النظارة: وهو المجلس القائم على مراقبة العمليات والإجراءات ووضع السياسات التي تسهل أداء المؤسسة الوقفية، وتعزز من الشفافية والسياسات الرشيدة في أرقعة المؤسسة.

- المؤسسة الوقفية، مطالبة من خلال الإدارة التنفيذية أو الإدارات أو الأقسام المساعدة بتنفيذ كلي، وممارسة مهنية ضمن أطر معايير الحوكمة التي يقرها المجلس.

- أصحاب المصالح المحصلة: وهو كل من له صلة بهذا الوقف، كالحكومة، المحاكم، الموردين، المستثمرين وغيرهم، فكل هذه الجهات يجب أن تسعى لتعزيز الحوكمة في المؤسسة الوقفية.

الشكل رقم 01: يبين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة



المصدر: سامي محمد الصلحات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، ط1، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، 2018، ص 36.

3. حوكمة الإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة الوقفية

نطاق إرساء الحوكمة في المؤسسة الوقفية يشمل جميع جوانبها: الشرعية، القانونية، المالية، المحاسبية، الاستثمارية، الرقابية، ونقتصر هنا على دراسة طرق تطبيق الحوكمة في الإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسة الوقفية.

1.3. حوكمة الإدارة المالية للمؤسسة الوقفية

يعتبر تجويد المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات الوقفية، وكذا جودة القرارات المبنية عليها من أهداف التي نسعى إليها من خلال تطبيق حوكمة الإدارة المالية والمحاسبية الوقفية.

1.1.3. تعريف الإدارة المالية ووظائفها:

تعتبر الإدارة المالية إحدى الوظائف الرئيسية في شركات الأعمال، وتعرف على أنها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي المساهمة في تحقيق الهدف الأعلى للشركة وهو البقاء والنمو والاستمرار، هذا يعني بأن وظيفة الإدارة المالية تتعلق بإدارة حقيقية استثمارات الشركة بشكل يعظم العائد على هذه الاستثمارات بمزيج مناسب من مصادر تمويل بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق تكلفة رأس المال إلى حددها الأدنى"¹⁶.

■ أما المبدأ الثاني فيوصي على اعتماد إستراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار. بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد، ويسهم هذا في منع خراب الأوقاف، ومراعاة المنتفعين منه، وهو يعتمد على حرص المديرين على استمرار المؤسسة الوقفية واستقرارها المالي، وجودة التشريعات في توزيع العوائد.

– الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها:

■ ويوصي هذا المعيار في مبدأه الأول، على أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية، والالتزام بتطبيق الفتاوى، قبل قيام أي مؤسسة خدمات مالية إسلامية بتعيين أي عالم شرعية كعضو في هيئة الرقابة الشرعية التابعة لها، بما يؤدي إلى تعزيز ثقة الجمهور في هيئة الرقابة الشرعية.

■ أما المبدأ الثاني، فينص على ضرورة الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، ويجب على المؤسسة أن تتيح إطلاع الجمهور على هذه الأحكام والمبادئ، وهذا يتطلب فهم المديرين لضرورة جودة التشريعات، وسيادة القانون، مما يؤدي للاستقرار وتعزيز خطط التنمية قصيرة وطويلة المدى، وأهمية المشاركة الشعبية في حوكمة المؤسسة الوقفية.

– شفافية التقارير المالية فيما يتعلق بحسابات الاستثمار:

وينص هذا المبدأ على وجوب توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات المستثمر التي تديرها لأصحاب حسابات الاستثمار وللجمهور

للمؤسسات التي تقدم الخدمات الإسلامية، وذلك من خلال أربعة أقسام وهي:

– الطريقة العامة لضوابط إدارة مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية:

■ يوصي المبدأ الأول من هذا المعيار، بقيام مجلس الإدارة بتشكيل "لجنة ضوابط الإدارة" مهامها التنسيق والتكامل لتنفيذ إطار عمل سياسة ضوابط الإدارة، وتهدف اللجنة إلى حماية أصحاب المصالح غير المساهمين". وهذا يعزز تنظيم العلاقات بين أفراد المؤسسة الوقفية، ويحقق المساءلة القانونية.

■ وينص المبدأ الثاني ضرورة التأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً، وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها، وذلك بتشكيل لجنة مراجعة تقوم بالتأكد من التزام المؤسسة بالمعايير المحاسبية للمؤسسات المالية الإسلامية، وتعد المهمة الرئيسية للجنة هو الإشراف نيابة عن أصحاب المصالح على سلامة وسائل الرقابة على التقارير المالية والإجراءات التي تطبقها الإدارة". وهذا يفعل سيادة القانون، وفاعلية المراقبة، ويحقق المشاركة في الإدارة.

– حقوق أصحاب حسابات الاستثمار:

■ ينص هذا المعيار من خلال المبدأ الأول، على وجوب الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في مراقبة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها، وهذا يحقق: جودة التشريعات، وحسن مشاركة أصحاب الاستحقاق، وتفعيل مسؤولية المديرين تجاه المؤسسة الوقفية واستقرارها المالي.

بالقدر الكافي وفي المواعيد المحددة. وهذا ما يسهم في تعزيز الثقة في المؤسسة الوقفية، ويعمل على رعايتها وإقامة أوقاف جديدة.

ب. أهمية التدقيق المالي كآلية للرقابة:

تشكل الرقابة المالية جزءاً رئيساً من أعمال الرقابة، لأن من أهم خاصية الوقف هو الاستمرارية والديمومة، وهذا لن يتم إلا بالاستثمار والتنمية المالية الصحيحة، وبذلك فإن المعلومات المحاسبية تعد معياراً أساسياً في اتخاذ القرارات الاستثمارية، فكان لا بد من فحص الأدوات المالية المستخدمة في تنمية الأوقاف.

فالتدقيق الداخلي ينبثق من الرقابة الداخلية، وهو يمثل الفحص المنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات المتعلقة بها، وهي مراجعة يقوم بها الموظفون داخل المؤسسة، وهي من أساس

أي رقابة سواء أكانت داخلية أو خارجية، لتحديد مدى تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، كالقوائم المالية المتعلقة بالأصول الوقفية المالية، من إيرادات ومصروف. التي يهتم بها كثيراً المستفيدين الخارجين، مثل المستثمرين، الممولين، المورد، العملاء؛ والتدقيق الداخلي لم يعد محصوراً فقط في صحة المعلومات المحاسبية أو المالية بل صار أداة تبادل معلومات واتصال بين المستويات الإدارية المختلفة^{xxi}.

3.1.3. مزاي وفوائد حوكمة الإدارة المالية للمؤسسة الوقفية:

من خلال ما سبق يمكن إجمال منافع حوكمة الإدارة المالية للمؤسسة الوقفية في الآتي:^{xxii}

تهدف إدارة الوقف المحاسبية لتحقيق أربع وظائف تؤثر جميعها في حوكمة الوقف، وهي كالتالي:^{xxvi}

1.2.2.3. حماية أصول وأموال الوحدة المحاسبية:
من وظائف ناظر الوقف الحفاظ على أصول الوقف وقيمتها الوظيفية والسوقية، وتحقيق إدارة الوقف المحاسبية ذلك عن طريق توثيق البيانات والمعلومات عن هذه الأموال وعن تحركاتها والتعامل فيها في مستندات ودفاتر محاسبية والتي لها حجية قانونية لإثبات ملكية الوحدة لها، والتمكن من التعرف على أوجه الاستخدام غير السليمة لها حتى يمكن تداركها.

2.2.2.3. بيان نتيجة نشاط الوحدة المحاسبية:
من مبادئ الحوكمة الشفافية والمساءلة، وبيان نتيجة المؤسسة الوقفية يحقق ذلك، لأن النتيجة هنا تتمثل في غلة الوقف فإذا نقصت وجب محاسبة الناظر، وهذا يتطلب وجود جهة إشرافية يمكنها محاسبته، ومعرفة سبب النقص هل هو تقصير أو إهمال أو تعدٍ.

ويتم هذا وفق مبادئ المشاركة الشعبية المتمثلة في مراقبة المنتفعين من الوقف، وجود التشريعات القاضية بمساءلة الناظر ومحاسبته ومعاقبته والضابطة لمسائل الاستبدال.

3.2.2.3. بيان المركز المالي للوحدة المحاسبية:
تهدف الحوكمة إلى تجويد الخدمات، ولا يتم ذلك إلا بحفظ المركز المالي للوقف، لأنه بتدهور الوقف عيناً أو قيمة لن تتحقق منافعه أصلاً فضلاً عن تجويد هذه المنافع، لذا فيبيان المركز المالي للوقف مفيد جداً في قياس قدرته على تحقيق أهدافه من دعمها ودوامه أو انقطاعه.

4.2.2.3. توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات:
يساعد هذا في حوكمة الوقف من خلال تقديم المعلومات للجهات المشاركة في الإشراف على الوقف، مما يحقق مبدأ المشاركة والإفصاح والشفافية، ويسهل على اتخاذ القرارات المتعلقة بالوقف من قبل المديرين، والمراقبين الشرعيين، والمراجعين.

3.2.3. أهمية الإفصاح المحاسبي في القطاع الوقفي:
يقصد بالإفصاح المحاسبي عرض المعلومات المحاسبية عن معاملات الوقف في صورة قوائم وتقارير مالية، وتفسيرها

- تعزيز مسؤولية إدارة المشاريع الوقفية عن تنفيذ المعاملات بكفاءة تحقق المتطلبات النظامية والشرعية والنزاهة والحيادية لكافة المشاريع الوقفية.

- تعزيز الاستقلالية والموضوعية في إبداء الرأي الشرعي من جهات التدقيق الشرعي.

- استكمال الإطار الداعم لحوكمة الإدارة المالية للوقف، بإنشاء مؤسسات وإصدار التشريعات.

- سيادة القانون، بإتباع تشريع حكومي يُلزم باستكمال المؤسسات والتشريعات وتطبيقها في واقع الأعمال الوقفية، وضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين.

- تفادي الأخطاء والانحرافات وتقليلها إلى أدنى قدر ممكن، باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.

- حل مشكلات التمويل، باستبدال بعض الأوقاف وإنشاء أوقاف نقدية، مما وفر التمويل.

2.3. حوكمة إدارة الوقف المحاسبية:

تعد المحاسبة إحدى جوانب الرقابة الداخلية، والتي تهدف إلى ضمان التأكد من الدقة الحسابية للبيانات المسجلة ومن سلامة عمليات التسجيل والتبويب وإعداد التقارير.

1.2.3. تعريف محاسبة الوقف:

تعد المحاسبة الأداة التي من خلالها تيرير جميع المعاملات المالية المنجزة، وكذا إعداد التقارير المالية. فمن سبل إصلاح الوقف يكون بإعادة النظر في نظمه المالية والمحاسبية^{xxviii}.

والإدارة المحاسبية: هي الإدارة المعنية بتجميع المعلومات والبيانات المالية للقيام بتسجيلها وتلخيصها في التقارير الإدارية بعد مراجعتها بشكل جيد، لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الحكيمة وإتباع الإجراءات التصحيحية اللازمة في حال وجود أي انحرافات عن خطط وآليات النظام المحاسبي التي تلزم بها المؤسسة^{xxiv}.

ويقصد بمحاسبة الوقف أنها: "عمليات إثبات وقياس معاملات الوقف ذات الطبيعة المالية، والعرض والإفصاح عن نتائج تلك المعاملات للأطراف المعنية لتساعدهم في اتخاذ القرارات الملائمة وذلك في ضوء الأحكام الفقهية للوقف^{xxv}.

2.2.3. أهداف وأهمية حوكمة إدارة الوقف المحاسبية:

قواعد الحوكمة كالشفافية والإفصاح، حيث نشر عبر موقعه الإلكتروني سياساته المنتهجة وكذا خطته الإستراتيجية للسنوات 2017 و 2018 وكذا خطة 2017-2020^{xxix}.

كما قام بنشر تقاريره المالية السنوية المتعلقة بأداء الأوقاف السودانية، وتحليلها وتفسيرها، وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2017، أين أظهرت التقارير حجم الإيرادات والنفقات لاستثمار العقارات الوقفية الولايات السودانية، كما قدم مجموعة الصعوبات التي تواجه الديوان وكذا تحدياته المستقبلية^{xxx}.

2.4 حوكمة الوقف بإمارة دبي:

قامت مؤسسة الأوقاف وشؤون القُصّر بدي بتطوير دليل وميثاق الحوكمة خاص بالمؤسسة، حيث يحوي على توثيق للمكونات الأساسية لقواعد الحوكمة، والتي تمثل الأطر الأساسية لتنظيم وبيان السلوك الجيد في الإدارة لمؤسسة الوقف، وضبط العلاقة بين الأطراف المعنية، وقد تضمن الدليل على تعريف لمبادئ الحوكمة، ثم تطرق إلى نطاق تطبيق القواعد ومبادئ الحوكمة للأطراف المعنية من المجلس التنفيذي ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ثم حدد الدليل مسؤولية هذه الأطراف وصلاحياتها وسلطاتها، كما أوضح الدليل دور الرقابة الداخلية ومسؤولياتها بالمؤسسة إلى جانب الرقابة الخارجية، كما نظم الدليل علاقة اللجان المنبثقة من المجلس وحدد مسؤولياتها ومهامها، وأنشأ لجنة الحوكمة، ولجنة التدقيق، ولجنة الاستثمار في عام 2013، إلى جانب تركيزه على بعض القواعد الأساسية في تجنب تعارض المصالح، وسياسات الإفصاح من تنفيذ البرامج الوقفية والأنشطة الاجتماعية والثقافية في الإعلان عنها^{xxxi}.

3.4 حوكمة الوقف في الأمانة العامة للأوقاف الكويتية

تظهر هذه التجربة في اهتمام الأمانة على تبني مبادئ الحوكمة، من خلال وضع استراتيجيات وسياسات خاصة بتوزيع الربح والاستثمار، ووجود مجلس إدارة يحقق التولية أو النظرة الجماعية، بحيث يضم المجلس نخبة من الخبراء وممثلي الجهات الحكومية، ووجود لجان متخصصة مثل لجنة التدقيق، وتخضع عملية الرقابة المحاسبية لمعاملتها المالية إلى ديوان المحاسبة الكويتي، أما فيما يخص نشر وتفسير التقارير السنوية ومتابعة

لتساعد مستخدميها في الحصول على معلومات صادقة ومطمئنة للواقف ولغيرهم عن تحقيق أغراض الوقف، وتكون أساساً لاتخاذ القرارات^{xxvii}.

إن نشر المؤسسات الوقفية لقوائمها المالية وفق أسلوب عرض سهل وموحد، ووفق معايير محاسبية مدروسة، ووفق أنظمة قانونية ملزمة، له مبرراته وفوائده على عدة أصعدة، منها: ^{xxviii}

- تعدد القوائم المالية أداة لقياس وتوصيل المعلومات التي تمكن من الحكم على أداء المؤسسة الوقفية.

- تحتاج المؤسسة الوقفية إلى المعلومات المحاسبية لممارسة الرقابة الداخلية.

- تعد البيانات المحاسبية الأساس لاتخاذ القرارات على المستوى الداخلي للمؤسسة، وعلى مستوى صناع القرار والباحثين.

- انضباط طريقة العرض في القوائم المالية لجميع المؤسسات الوقفية هو مما يسهل عملية إجراء المقارنات بين المؤسسات الوقفية، كما يسهل عملية إجراء الإحصاءات والدراسات المهمة بتطوير هذا القطاع.

- تحتاج الدول المعاصرة إلى هذه التقارير المالية لممارسة واجب الرقابة والتفتيش.

- إن الاختلاف في طبيعة كل من المؤسسة الوقفية والخيرية والتجارية، يحتم اختلافاً في طبيعة الإفصاح المطلوب.

- التقارير المالية السليمة تزيد من عنصر الثقة بالمؤسسة الوقفية، وتعزز عنصر المنافسة.

- تقوم الدول المتقدمة بتطوير المعايير المحاسبية للقطاع الخيري دورياً، مما يكسب مؤسسات العمل الخيري هناك مزيداً من القوة والمصداقية على مستوى العالم، ومن ثم يعزز منافستها وحجم التبرعات الواردة إليها، وبالتالي توسع أعمالها.

4. نماذج دولية في تطبيق حوكمة الإدارة المالية والمحاسبية نحاول في هذا المحور الإشارة إلى بعض التجارب الدولية المتعلقة بمدى تطبيق عناصر الحوكمة خاصة الشفافية والإفصاح في الإدارة المالية والمحاسبية للمؤسسات الوقفية والخيرية.

1.4 الإفصاح والشفافية في ديوان الأوقاف القومية الإسلامية السوداني:

تظهر هذه التجربة اهتماماً كبيراً من طرق ديوان الأوقاف السوداني في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك قصد تطوير المؤسسة الوقفية والقطاع الوقفي، حيث قام بانتهاج بعض

النموذج رقم (990) ليس النموذج المالي الوحيد المطلوب، فبعض الولايات تطلب مزيداً من التقارير المالية التي تأخذ بعين الاعتبار المعايير المحاسبية المختصة بالقطاع غير الربحي.

2.4.4. الإفصاح في مؤسسات العمل الخيري البريطانية:^{xxxvi} تعتبر تجربة الإفصاح في بريطانيا أكثر انضباطاً نظراً لوجود جسم موحد يشرف على العمل الخيري، وهو المفوضية العليا للعمل الخيري، حيث إنه الإطار الوحيد الذي ينظم المعايير المحاسبية المتعلقة بالعمل الخيري، كما يتم الإلزام بتعبئة نماذج محددة يتم ملؤها عبر الشبكة الإلكترونية.

وبغض النظر عن اشتراطات الدول المتقدمة عما يجب إيرادها في التقارير المالية السنوية، إلا أن ما يمكن ملاحظته أن عددًا ليس بالهين من المؤسسات الوقفية الخيرية كان مبدعًا في التعاطي مع هذه التقارير، سواءً من حيث الشكل أو المضمون، فالأرقام المحاسبية تعرض في شكل بسيط مع إحصاءات ومقارنات ورسوم بيانية يمكن لأي قارئ فهمها، كما أن هناك بعض المؤسسات تورد في تقاريرها الخطة الإستراتيجية ومدى تطور تنفيذها، وكذلك الخطة الاستثمارية من حيث طبيعة الاستثمارات وتقييم الأداء الاستثماري، وفي المحصلة تشكل تلك التقارير تجارب غنية للوقفيات المماثلة لها.

5. الخاتمة:

تعتبر الحوكمة إحدى المتطلبات الحديثة لتطوير المؤسسات الوقفية، ولهذا الأسلوب معايير ومقوماته وأسسها القائمة خاصة على الإفصاح والشفافية، وهي عناصر غائبة عن واقع الأوقاف في البلاد العربية، عكس ما هو الحال لدى الدول الغربية التي يشهد قطاعها الخيري تطوراً مذهلاً بفعل تطور التسيير الإداري والمالي، وإضفاء الشفافية في المعاملات، وتعد حوكمة الإدارة المالية والمحاسبية وسيلة تمكن الأطراف المتعاملة من التأكد من حسن إدارة المؤسسة الوقفية بطريقة تحمي حقوقهم، وزيادة الثقة في معاملاتها.

ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- حاجة النظام الوقفي إلى تبني معايير الحوكمة كالشفافية والإفصاح والمساءلة والمراقبة. في ظل النمو الكمي والكيفي للأصول الوقفية، وتأسيس الأوقاف الكبيرة ذات قيمة سوقية كبيرة،

التصريحات الإعلامية لم تظهر وجود جهود واضحة لتطبيق قواعد الحوكمة.

4.4 الإفصاح والشفافية في القطاع الخيري للدول الغربية: إن المراجع للتقارير المالية لبعض المؤسسات الوقفية الغربية سيلاحظ مدى بساطتها وحسن تبويبها، الأمر الذي يسهل قراءتها والاستفادة منها، كما سيلاحظ الكم الكبير من الإحصاءات عن التجربة الغربية وفي كل ما يتصل بها.

1.4.4 الإفصاح والشفافية في المؤسسات الوقفية في الولايات المتحدة الأمريكية:

لجأت الولايات المتحدة الأمريكية إلى حوكمة قطاعها الخيري (القطاع الثالث)، بعد أن تزايدت قيم مؤسسات هذا القطاع، ما سبب اضطراباً في التعامل معه وجعل من الضروري القيام بعملية حوكمته، وهو ما تجسد فعلاً، وأدى إلى تطوير آليات الحوكمة في علاقة منسجمة ومتكاملة بين تطور هذه الأخيرة وتطور القطاع.^{xxxvii}

- النموذج القياسي 990 للمؤسسات الخيرية العامة:^{xxxviii} تؤمن أغلب المؤسسات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية بانتهاج سياسات وإجراءات الحوكمة^{xxxix}، وتقوم تعبئة نموذج يُعرف برقم (990)^{xxxv}، وهو تابع لدائرة ضريبة الدخل، حيث يوجد منه عدة نماذج بحسب حجم ممتلكات المؤسسة، ولا يعفى أحد من تعبئة هذا النموذج إلا في حدود ضيقة، ومن يتأخر في تقديم هذا التقرير سنوياً يتعرض للغرامات.

كما تقوم الدولة بإجبار المؤسسات غير الربحية على نشر هذه التقارير وتقديمها لكل من يظلمها دون تأخير، ولذلك نستطيع الإطلاع على ملايين من هذه التقارير في مواقع إلكترونية خاصة، كما أن هذا النموذج هو الذي تعتمد عليه مراكز مراقبة الأداء لكي تقيم وضع المؤسسة باعتبارها متعددة.

ومع هذا النموذج (990) وضع في الأصل لأهداف ضريبية، إلا أنه يجري تطويره بشكل مستمر لكي يعبر عن مجموعة من الإفصاحات الضرورية لكافة المهتمين والمستخدمين، لذا فإن مراكز الدراسات تعتمد عليه للقيام بالإحصاءات بكل سهولة ويسر، نظراً لانضباط العرض.

- وإنشاء الصناديق الوقفية الكبيرة وانتشارها، والتي في الغالب تؤسس عن طريق الحصص والأسهم الوقفية.
- حوكمة المؤسسة الوقفية من الاتجاهات المعاصرة لتطوير المؤسسة الوقفية، والرفع من أداءها، والقضاء على الفساد المالي والإداري، واستعادة سمعة المؤسسة. وهذا من شأنه نشر ثقافة الوقف وتوسيعها في المجتمع، كما تشجع الواقفون المرتقبون على الثقة في هذا القطاع وبالتالي الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وخلق فرص عمل.
- تطبيق الحوكمة في الإدارة المالية والمحاسبية خاصة في جانب الإفصاح والشفافية في الأداء الوقفي من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، وتقديم التقارير السنوية، وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة الدورية، وربط المستثمرين بها، يعد أفضل وسيلة لتحقيق الرقابة الفعالة.
- حاجة النظام الوقفي إلى حوكمة يعني تبني سياسات وأسس استثمارية، ونظم إدارية ومحاسبية رقابية، متفقة مع القواعد الشرعية وشروط الواقف والأنظمة والقوانين. لمواجهة الصعوبات والتحديات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية.
- يمكن للمؤسسة الوقفية الاعتماد على قواعد ومعايير صاغتها المنظمات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، مجلس الخدمات الإسلامية بماليزيا (IFSB)، ومنظمات أخرى. وذلك وفق خصوصية الوقف.
- من سبل إصلاح القطاع الوقفي والمؤسسات الوقفية، إعادة النظر في النظم المالية والمحاسبية.
- يعتبر استخدام التطور التكنولوجي عاملاً مهماً في تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الوقفية، لما توفره من فرص مناسبة لتسهيل تطبيق مبادئ الحوكمة وتيسير تنفيذها بأقل تكلفة ممكنة، كما هو الحال لدى المؤسسات الخيرية الغربية.
- التوصيات:**
- ضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة في مؤسسات الأوقاف، وفق ما تمليه خصوصية الوقف.
- ضرورة اعتماد معايير محاسبية موحدة في المؤسسات الوقفية.
- الاستفادة من تجربة الدول الغربية في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الخيرية، لاسيما في الإدارة المالية والمحاسبية.
- ضرورة الاستفادة من التطور التكنولوجي في تجسيد مفهوم الحوكمة في المؤسسات الوقفية.
6. قائمة المراجع:
- المراجع باللغة العربية:
- أحمد بن عبد العزيز الصقيه، استثمار الأوقاف دراسة فقهية تطبيقية، دار ابن الجوزي، الرياض، السعودية، ط1، 2012.
- أسامة عمر سليمان الأشقر، مؤسسات وقفية رائدة، دار النفائس، الأردن، 2018.
- إسماعيل موني، أمين عويس، حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية، ط1، إصدارات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، الكويت، 2018.
- بن يوب محمد، دور الوقف الإسلامي في تحقيق تنمية مستدامة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، المجلد 06، العدد، 01، 2019.
- حسنى خيري طه، نحو اجتهاد معاصر في إدارة الأوقاف الإسلامية - الحوكمة أنموذجاً - دار الكلمة، القاهرة، مصر، ط1، 2019.
- حسين عبد المطلب الأسرج، اقتصاديات الوقف، جامعة كاي، ماليزيا، 2018
- حسين محمد حسين سمحان، دراسات في الإدارة المالية الإسلامية، ك1، دار الفكر، الأردن، 2010.
- خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهيئات والصايا، الجزء 3، إصدارات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2013.
- سامي محمد الصلاحات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، ط1، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، السعودية، 2018.
- عبد الستار أبوغدة، حسين حسين شحاتة، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، ط2، الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، الكويت، 2014.
- فؤاد عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، الرقابة الداخلية والخارجية على المؤسسة الوقفية العامة، مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، السنة 16، العدد 31، 2016.
- فؤاد بن عبد الله العمر، باسمه بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، بحث معتمد من جامعة الإمام محمد من سعود الإسلامية، السعودية.
- محمد عبد الحليم عمر، نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة في العالم الغربي - دراسة مقارنة - المؤتمر الثاني للأوقاف "الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية" جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2006.
- محمود عزت اللحام، وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي، ط2، الأردن، 2016.
- المراجع باللغة الأجنبية:

- موقع: (charitynavigator) الرابط:

<https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view&cpid=931>

7. اليوميات:

- Organisation For Economic Co-Operation And Development, «Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective», Paris, 2008.

المواقع الإلكترونية:

- حسين عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، الموقع الإلكتروني:

<https://www.researchgate.net/publication/27031196>

- ديوان الأوقاف القومية السوداني، الرابط:

http://awgaf.org.sd/?page_id=521

¹³ حسين عبد المطلب الأسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، الموقع الإلكتروني:

<https://www.researchgate.net/publication/27031196> تاريخ

الإطلاع: 2020/02/15، ص 42.

¹⁴ نفس المرجع السابق، ص 41.

¹⁵ سامي محمد الصلاحيات، مرجع سبق ذكره، ص 36.

¹⁶ محمود عزت اللحام، وآخرون، الإدارة مرجع سبق ذكره، ص ص 19-20.

¹⁷ حسين محمد حسين سمحان، دراسات في الإدارة المالية الإسلامية، ك1، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 15.

¹⁸ نفس المرجع السابق، ص 16.

¹⁹ تم الإشارة إلى مبادئ الحوكمة وقف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في المحور الأول.

²⁰ حسنى خيري طه، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-74.

^{xxi} سامي محمد الصلاحيات، مرجع سبق ذكره، ص 142.

^{xxii} حسنى خيري طه، مرجع سبق ذكره، ص 74.

^{xxiii} محمد عبد الحليم عمر، نظام الوقف الإسلامي والنظم المشابهة في العالم الغربي-دراسة مقارنة- المؤتمر الثاني للأوقاف "الصيغ التنموية والرؤى المستقبلية" جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2006، ص 35.

^{xxiv} حسنى خيري طه، مرجع سبق ذكره، ص 75.

^{xxv} عبد الستار أبوغدة، حسين حسين شحاتة، الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف، ط2، الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، الكويت، 2014، ص 45.

^{xxvi} حسنى خيري طه، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

^{xxvii} عبد الستار أبوغدة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

^{xxviii} أسامة عمر سليمان الأشقر، مؤسسات وقفية رائدة، دار النفائس، الأردن، 2018، ص 231.

^{xxix} يمكن الإطلاع على الخطط على الرابط: http://awgaf.org.sd/?page_id=521، تاريخ الإطلاع: 2020/03/15.

^{xxx} التقارير المالية منشورة على الرابط: http://awgaf.org.sd/?page_id=526، تاريخ الإطلاع: 2020/03/15.

¹ Organisation For Economic Co-Operation And Development, «Using the OECD Principles of Corporate Governance a boardroom perspective», Paris, 2008, p 15.

² محمود عزت اللحام، وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي، ط2، الأردن، 2016، ص 67.

³ أحمد بن عبد العزيز الصقيه، استثمار الأوقاف دراسة فقهية تطبيقية، دار ابن الجوزي، الرياض، السعودية، ط1، 2012، ص 34.

⁴ خالد بن علي بن محمد المشيخ، الجامع لأحكام الوقف والهيئات والوصايا، الجزء 3، إصدارات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2013، ص 131.

⁵ فؤاد بن عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، قواعد حوكمة الوقف نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً، بحث معتمد من جامعة الإمام محمد من سعود الإسلامية، السعودية، ص 30.

⁶ سامي محمد الصلاحيات، حوكمة الأوقاف وإدارة عملياتها الرئيسية، ط1، مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف، الرياض، السعودية، 2018، ص 33.

⁷ حسنى خيري طه، نحو اجتهاد معاصر في إدارة الأوقاف الإسلامية – الحوكمة أنموذجاً- دار الكلمة، القاهرة، مصر، ط1، 2019، ص 20.

⁸ فؤاد عبد الله العمر، باسم بنت عبد العزيز المعود، الرقابة الداخلية والخارجية على المؤسسة الوقفية العامة، مجلة أوقاف، الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، السنة 16، العدد 31، 2016، ص 20.

⁹ إسماعيل موني، أمين عويسي، حوكمة الوقف وعلاقتها بتطوير المؤسسات الوقفية، ط1، إصدارات الأمانة العامة للأوقاف الكويتية، الكويت، 2018، ص 40.

¹⁰ سامي محمد الصلاحيات، مرجع سبق ذكره، ص 33.

¹¹ بن يوب محمد، دور الوقف الإسلامي في تحقيق تنمية مستدامة في الجزائر، مجلة المالية والأسواق، المجلد 06، العدد، 01، 2019، ص 392.

¹² حسين عبد المطلب الأسرج، اقتصاديات الوقف، جامعة كاي، ماليزيا، 2018، ص ص 134-135.

^{xxxii} فؤاد بن عبد الله العمر، بأسمه بنت عبد العزيز المعود، قواعد
حوكمة الوقف، مرجع سابق، ص 151-152.

^{xxxiii} إسماعيل موني، أمين عويسي، مرجع سبق ذكره، ص 40.
^{xxxiii} أسامة عمر سليمان الأنشقر، مرجع سبق ذكره، ص 234-235.
^{xxxiv} يمكن الإطلاع على التقارير المالية، والبيانات المدققة، والسياسات
من خلال الرابط:

<https://www.charitynavigator.org/index.cfm?bay=content.view>

&cpid=931، تاريخ الإطلاع:

2020/03/15.

^{xxxv} يمكن الإطلاع على نموذج (900) عبر الرابط:

https://d20umu42aunipx.cloudfront.net/Financial%20Documents/FY2019_990.pdf

^{xxxvi} أسامة عمر سليمان الأنشقر، مرجع سبق ذكره، ص 235.