



## Proposing an Omani Model for Managing Waqf Risks: A Comparative Study between Global and Regional Methodologies

Mustafa Bin Nasser Al-Na'abi 

[2121844@um.edu.my](mailto:2121844@um.edu.my)

Dr. Ahmad Sufian Bin Che Abdullah 

[Suyfyan@um.edu.my](mailto:Suyfyan@um.edu.my)

Dr. Mohd Rizal Muwazir 

[mrmkl@um.edu.my](mailto:mrmkl@um.edu.my)

### Abstract:

This study examines Waqf sustainability by emphasizing asset preservation and benefit dedication, highlighting risk management as a cornerstone of effective governance in Waqf institutions. Using inductive, descriptive, and analytical approaches, it explores the connection between the Islamic legal maxim “no harm, no foul” and modern risk management principles, comparing the ISO 31000/2018 international standard with Saudi Arabia’s risk management guidelines. The research aims to design a practical framework for managing Waqf risks in Oman, addressing key questions about the relationship between Islamic jurisprudence and risk management science, and how an Omani model can be built on global and regional foundations. It concludes with the recommendation to establish an Omani guidance manual for Waqf risk management and urges Waqf institutions in the Sultanate to prepare for its implementation to ensure continuity and sustainability of Waqf benefits.

**Keywords:** Waqf Institutions, Risk Management, Risk Management Guide, ISO 31000, Guidance Manual.

---

\* PhD scholar in Islamic Economics, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

\*\* Associate Professor of Islamic Finance, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

\*\*\* Assistant Professor of Islamic Finance, Department of Islamic Management and Finance, Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Malaysia.

**Cite this article as:** Al-Na'abi, M.B. N.; Abdullah, A. S. B. T.; Mouazir, M. R. (2026). Proposing an Omani Model for Managing Waqf Risks: A Comparative Study between Global and Regional Methodologies, *Journal of Arts*, 14(1), 565 -604.

<https://doi.org/10.35696/2fd1xe76>

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



## اقتراح أنموذج عماني لإدارة المخاطر الوقفية: دراسة مقارنة بين المنهجيات العالمية والإقليمية

د. أحمد سفيان بن تشي عبد الله\*\* ID

[Suyfyan@um.edu.my](mailto:Suyfyan@um.edu.my)

مصطفى بن ناصر الناعي\* ID

[2121844@um.edu.my](mailto:2121844@um.edu.my)

د. محمد ريزال موازير\*\*\* ID

[mrmkl@um.edu.my](mailto:mrmkl@um.edu.my)

### الملخص:

يهدف البحث إلى تحقيق الاستدامة والديمومة من خلال "حبس الأصل وتسبيل المنفعة"، وهو ما يستلزم اعتماد أفضل الممارسات المؤسسية لضمان استمرار أثره، وتبرز إدارة المخاطر باعتبارها أحد أبرز عناصر الحوكمة المؤسسية الفاعلة في المؤسسات الوقفية، إذ تمثل أداة أساسية لحماية أصول الوقف وتعزيز استمراريته منفعته، كما تطرق البحث إلى بيان أوجه التشابه بين واحدة من القواعد الفقهية الخمس الكبرى، وهي قاعدة "لا ضرر ولا ضرار"، وربطها بعلم إدارة المخاطر، إذ إن هذه القاعدة ترتبط في أوجه عديدة مع إدارة المخاطر. وقد اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي مع المنهج التحليلي، وجاء البحث ليقارن بين المعيار الدولي ISO 31000/2018 المطبق عالميًا، والدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر، بهدف إعداد إطار عملي ودليل متكامل لإدارة المخاطر الوقفية في سلطنة عمان. وتوصل إلى أهمية وجود دليل استرشادي عماني لإدارة المخاطر الوقفية في سلطنة عمان، وأن يتم تهيئة المؤسسات الوقفية العمانية لتطبيق ما يرد في الدليل الاسترشادي.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الوقفية، إدارة المخاطر، دليل إدارة المخاطر، ISO 31000، الدليل الاسترشادي

السعودي.

\* طالب دكتوراه في الاقتصاد الإسلامي، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

\*\* أستاذ المالية الإسلامية المشارك، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

\*\*\* أستاذ المالية الإسلامية المساعد، قسم الإدارة والتمويل الإسلامي، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا.

للاقتباس: الناعي، م. ب. ن.: عبد الله، أ. س. ب. ت.: موازير، م. ر. (2026). اقتراح أنموذج عماني لإدارة المخاطر الوقفية:

دراسة مقارنة بين المنهجيات العالمية والإقليمية، مجلة الآداب، 14 (1)، 565-604 <https://doi.org/10.35696/2fd1xe76>

© نُشر هذا البحث وفقًا لشروط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



تعد القواعد الفقهية في الشريعة الإسلامية واحدة من الأسس التي تسهل عمل الفقيه، وقد حظيت القواعد الفقهية باهتمام بالغ عند فقهاء الرعييل الأول، ولذا وجدنا اهتماما مبكرا بها، فقد حُصت بالتأليف منذ وقت مبكر من عصر التأليف، وبرز فيها علماء كبار، وما هذا إلا دليل على أهميتها، وفيها يقول الإمام القرافي: " وهذه القواعد مهمة في الفقه، عظيمة النفع، وبقدر الإحاطة بها يعظم قدر الفقيه ويشرف، ويظهر رونق الفقه ويعرف، وتتضح مناهج الفتوى وتكشف، فيها تنافس العلماء وتنافس الفضلاء" (القرافي، د.ت: 1/3)، وقد وردت واحدة من القواعد الفقهية الخمس الكبرى والتي لها تقاطع مباشر وعلاقة وثيقة مع إدارة المخاطر وهي قاعدة " لا ضرر ولا ضرار"، و القاعدة المذكورة واحدة من القواعد الكبرى التي تدخل في جميع أبواب الفقه، وتبنى عليها كثير من الأحكام الفقهية (الباحسين، 2011؛ الزرقا، 1989؛ الندوي، 2018) ولها علاقة وثيقة بعلم إدارة المخاطر – من وجهة نظر الباحثين - عندما يتم إعمال هذه القاعدة في المجال المتعلق بحماية الأموال أو المؤسسات ضد المخاطر المتعددة، المحتمل منها والمؤكد، فغاية إدارة المخاطر هي الحماية من الوقوع في الخسارة أو الإضرار باستمرارية الأعمال للمؤسسات والأفراد، وكذا روح هذه القاعدة فهي تهدف لحماية الأعمال والأفراد من الوقوع في الضرر أو إيقاعه، كما سيأتي بيانه في ثنايا هذا البحث.

أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة ماسة إلى التنظيم، وإلى وجود أطر ونظم تحمي كافة مكونات النظام المؤسسي، وبسبب وجود الأزمات التي تعصف بكافة القطاعات بشكل مستمر وخصوصا القطاع المالي فإن ذلك يستلزم وجود سياسة لإدارة المخاطر، تسهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة للمؤسسة وضمان نجاحها على المدى الطويل، فوجود إطار خاص أو سياسة داخل المؤسسة تعتنى بإدارة المخاطر لها أهمية قصوى، من حيث إنها ستسهم في التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها، والاستعداد لها بشكل يضمن عدم حصول أي ضرر أو تقليل الضرر إلى الحد الأدنى الممكن. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث، الذي سيخدم قطاع الأوقاف في مجال قلما يتم الالتفات له وهو إدارة المخاطر.

ولأن رغبتنا في أن تكون المؤسسات الوقفية مؤسسات تعمل بشكل احترافي ومؤسسي، ونظرا لأن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية هي الراعية لهذا القطاع في سلطنة عمان، فإنه بات من المهم أن يكون هناك دليل استرشادي تعتمد عليه المؤسسات الوقفية، ويكون مرجعا لها في إنشاء وحدات خاصة بإدارة المخاطر، وأيضا يسهل عمل الوزارة في الرقابة والمتابعة للمؤسسات الوقفية، مع أهمية تطوير نظام شامل لإدارة المخاطر يتناسب والمعايير العالمية ISO31000 وبما يتوافق مع خصوصية المؤسسات الوقفية وطبيعة عملها، الذي سيكون له دور مهم في حماية الأصول الوقفية وضمان استمرارية الأصل والريع؛ بوضع استراتيجيات للوقاية من الأخطار المحتملة وخطط طوارئ لمواجهة أي طارئ قد يحدث، وعليه فإن البحث في هذا الموضوع له أهمية خاصة في القطاع الوقفي بشكل عام وأيضا له خصوصيته في سلطنة عمان لأجل أن يشكل لبنة لبناء دليل استرشادي لإدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية.

فعند البحث عن علم إدارة المخاطر نجد أن له جذورا عميقة في التاريخ، وله علاقة مباشرة بوجود التجمعات البشرية، فكان هذا النوع معروفا لدى الحضارات القديمة، بل نستطيع القول إنه لا يتصور وجود أي تجمع بشري دون وجود شيء له علاقة بالتعامل مع المخاطر والتخفيف منها وإدارتها.

والوقف في الإسلام يعتبر من أرق النظم المالية والاجتماعية والتنمية التي عرفت في التاريخ، فأسهمت عبر العصور في تمويل الكثير من حاجات المجتمع الدنيوي منها والديني، وتميز الوقف في الإسلام بمرونته و استقلالته مما جعله ركيزة أساسية من ركائز التنمية المجتمعية، وعلى الرغم من الأهمية التي نالها الوقف إلا أن إدارة المخاطر لم تكن تمارس بشكل مؤسسي أو منهجي في العصور الأولى، وأغلب ما كانت تعتمد عليه الأوقاف في الزمن السابق هو السمعة الشخصية لناظر

الوقف، بالإضافة إلى رقابة المجتمع ومدى تدين الناظر أو الوكيل، ومع تطور العصور و زيادة التعقيد في العمل المؤسسي الذي أصبح الوقف اليوم جزءاً منه أصبح لزاماً إدخال أدوات حديثة تتعلق بالعمل المؤسسي والإدارة والتي منها إدارة المخاطر؛ واعتماد إدارة المخاطر لتكون في هيكل المؤسسة الوقفية.

ونظراً لما لإدارة المخاطر من أهمية، وأن هذا العلم أول ما نشأ بطريقته الحديثة كان من خلال بعض المؤسسات العالمية، والتي بدأت في نهايات العشرينيات الأخيرة من القرن المنصرم، فإنه ولأجل إعطاء صورة كاملة نحن بحاجة إلى أن نستعرض أهم ما يوجد من معايير دولية، وتلخيص أبرز ما جاء فيها لأجل بيان الصورة العامة لها.

في الجدول المبين أدناه نلخص أهم المعايير والمرجعيات الدولية في إدارة المخاطر، والتي منها الكتاب الأحمر (The Red Book) في إدارة المخاطر و 2018/ISO 31000 والمعيير الأسترالي النيوزلندي، وأيضاً الكتاب البرتقالي (The Orange Book) الذي صدر مؤخراً وفيه تحديثات تتعلق بإدارة المخاطر في الأزمات والكوارث خصوصاً في الفترة التي كانت فيها أزمة كوفيد-19:

### جدول مقارنة معايير إدارة المخاطر على المستوى العالمي:

وجهه المقارنة / المعيار	المعيار الأسترالي النيوزلندي لإدارة المخاطر (AS/NZS 4360)	الكتاب الأحمر لإدارة المخاطر (The Red Book)	معيار ISO 31000 لإدارة المخاطر	الكتاب البرتقالي لإدارة المخاطر The Orange Book
التاريخ والنشأة	- صدر أول مرة في أستراليا عام 1995 - تم تطويره بالتعاون بين أستراليا ونيوزيلندا، لذا حمل اسم AS/NZS 4360 - كان أول معيار وطني لإدارة المخاطر في العالم. - شكّل الأساس الأولي الذي بُني عليه معيار ISO 31000 لاحقاً.	- صدر عن وزارة الخزانة البريطانية (HM Treasury). - أول إصدار كان في التسعينيات، ومن أبرز النسخ إصدارا 2004 و 2007. - يُعد مرجعاً أساسياً للقطاع العام البريطاني.	- أول إصدار في 2009، وأحدث في 2018. - صادر عن المنظمة الدولية للترقيده (القياسي (ISO)	- الجهة المصدرة وزارة الخزانة البريطانية - الإصدار الأول كان في 2004 كوثيقة إرشادية للمؤسسات الحكومية البريطانية. - تم تحديثه في نوفمبر 2020 ليكون متوافقاً مع المنهجيات الحديثة والمخاطر المترابطة خاصة ما يتعلق بالمخاطر النظامية والكوارث العالمية مثل كوفيد - 19. - يعتبر تحديثاً لما صدر في الكتاب الأحمر مع تركيز أوسع على المفاهيم الحديثة لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)
أبرز ما تضمنه	1. تحديد مفهوم موحد لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسات. 2. شمل خطوات واضحة لتحديد المخاطر، تحليلها، تقييمها، معالجتها، ثم المراقبة والمراجعة. 3. أكد على أهمية التواصل الداخلي حول المخاطر. 4. قابل للتطبيق على جميع أنواع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو نشاطها.	1. تعريف موحد للمخاطر في السياق الحكومي. 2. دمج إدارة المخاطر في الحوكمة والإدارة المؤسسية. 3. دورة إدارة المخاطر (Risk Management Cycle): التقييم، الاستجابة، المراقبة. 4. التأكيد على أن إدارة المخاطر مسؤولية الجميع.	1. تعريف المخاطر: بتأثير عدم التأكد على الأهداف. 2. مبادئ إدارة المخاطر. 3. إطار عمل يشمل القيادة، التكامل، التنفيذ، التحسين. 4. عملية إدارة المخاطر: تحديد السياق، التقييم، المعالجة، المراقبة.	البيدائى الثمانية الأساسية لتضمين إدارة المخاطر ضمن الحوكمة المؤسسية. - وضع إطاراً متكاملاً لإدارة المخاطر. - ركز على المخاطر الاستراتيجية والمخاطر الناشئة. - ربط إدارة المخاطر بأهداف المؤسسة ومؤشرات الأداء.
الأهمية	- أول معيار رسمي متخصص في إدارة المخاطر. - ساعد الطريق لإصدار معيار ISO 31000 - ساعد المؤسسات في أستراليا ونيوزيلندا على تطوير أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر.	- عزز منهجية منظمة لإدارة المخاطر في القطاع العام. - ساعد على رفع كفاءة الإنفاق وتحقيق الأهداف.	- يوفر إطاراً عالمياً قابلاً للتطبيق. - يعزز القرارات الاستراتيجية المبنيّة على تحليل المخاطر. - يُستخدم كمرجع للامتثال والمنافسة الدولية.	- يستخدم ما ورد في الكتاب البرتقالي كأساس للحوكمة الفعلية في المؤسسات الحكومية والمؤسسات الممولة من الحكومة. - يدهم في رفع الصنح لدى المؤسسة في إدارة المخاطر وتحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية وإدارة المخاطر. - لعب دوراً مهماً في التعافي من الأزمات لا سيما أزمة كوفيد.

المصدر: (HM Treasury, 2004 & HM Treasury, 2020)

ولعل من المناسب أن نفرد الحديث عن الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية الصادر عن الهيئة العامة للأوقاف بالمملكة العربية السعودية؛ كون الدليل يصب بشكل كبير في عنوان هذه الورقة، وله علاقة وثيقة بها كون الدليل مختصاً بمناقشة بناء نظام مخاطر وبشكل مؤسسي للمؤسسات الوقفية. فقد أصدرت هيئة الأوقاف في المملكة العربية السعودية هذا الدليل ليكون مساعداً للجهات الوقفية على تصميم وتنفيذ نظام متكامل لإدارة المخاطر المؤسسية وبما يعزز مبادئ الحوكمة والاستدامة ويسهم في تقليل المخاطر التي قد تعيق المؤسسة الوقفية من تحقيق أهدافها.

كما اشتمل الدليل على عدة أهداف أهمها:

- توحيد المفاهيم والممارسات لدى العاملين في المؤسسات الوقفية.
- تعزيز الثقافة الخاصة بالوعي بالمخاطر والممارسات الحديثة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة على أسس واضحة ومدروسة.

- رفع كفاءة الأوقاف بما يخدم رسالتها النبيلة ويحقق الاستدامة المالية والتشغيلية.

وتطرق الدليل إلى ذكر عدد من المكونات المتعلقة في إدارة المخاطر حيث بدأ بذكر أهمية وجود سياسة لإدارة المخاطر، وعرج على حوكمة المخاطر وذكر الخطوات العملية المستخدمة في إدارة المخاطر، كما صنف الدليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة الوقفية التي لا بد أن تكون في أي دليل من الأدلة المتعلقة بإدارة المخاطر مع مراعاة الخصوصية التي لا بد أن تراعي خصوصية المؤسسات الوقفية (الهيئة العامة للأوقاف، 2022).

إن قطاع الأوقاف - بالرغم من أنه في أصل نشأته كان منذ بداية الإسلام- لم يتم التعامل معه بالاحترافية السليمة بالمعنى الصحيح من حيث إطار العمل المؤسسي إلا مؤخراً، وذلك إدراكاً من القائمين عليه سواء من الوزارات أو الهيئات المختصة أو من قبل الجهات الأهلية صاحبة الأوقاف الخاصة، بالأهمية التي يمكن أن تقوم به الأوقاف في خدمة المجتمع، ولا بد من وجود مراعاة لخصوصية الوقف عند معالجة المخاطر التي تقتضي وضع أولويات تراعي ندرة وأهمية الموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف الأوقاف (Yassin.2022) " كما أن عدم جاهزية المنظمة / المؤسسة للتعامل مع المخاطر في أي قطاع قد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة المعالجة، وضعف أو عدم إمكانية التعافي من الآثار السلبية للمخاطر أو تأخر التعافي منها؛ مما يؤدي إلى اضطراب الأعمال وتأخر تنفيذ الأهداف، وتشتت اتخاذ القرارات من الإدارات التنفيذية وغيرها" (الهيئة العامة للأوقاف، 2022). كما أن هناك العديد من التحديات المفصلية التي تواجه المؤسسات الوقفية في إدارة المخاطر، ومن أهمها:

- تطبيق مبادئ الحوكمة: فالعديد من المؤسسات الوقفية الكبيرة منها والمتوسطة تعاني من تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تفعيل دور مجالس النظارة على سبيل المثال، فليس الأمر مقتصرًا على التعاقد مع مستشارين لوضع أدلة ولوائح الحوكمة واعتمادها من المجلس. (الخميس، 2023): بل لا بد أن يكون لهذه المبادئ أثر على أرض الواقع، وأن يتم تطبيقها في عمل المؤسسة.

- غياب أنظمة داخلية فعالة مثل وجود لجنة للمخاطر، وخطط للاستجابة وعدم وجود نماذج تقويم للخطر.

(Yassin, 2022).

- قلة الموظفين أصحاب الخبرة والكفاءة في مجالات مهمة منها إدارة المخاطر والحوكمة والامتثال الشرعي؛ مما يوجد صعوبة في تحليل المخاطر بدقة ويقلل من تصميم أدوات واستراتيجيات وقائية فاعلة للحيلولة دون تأثر المؤسسة بالخطر. (الهيئة العامة للأوقاف، 2022).

- اعتماد الكثير من الأوقاف على نوع واحد من الأصول وهو العقار (المنيف، 2018)، مما يجعل المخاطر المحيطة به

معروفة سلفاً، ويتم معالجتها بالطرق التقليدية.

ونظراً لحدثة التجربة الوقفية في سلطنة عمان وحاجتها لوجود منهج لإدارة المخاطر بالاستفادة من أبرز التجارب

سواء العالمية منها أو الإقليمية أتى هذا البحث ليسد هذه الثغرة وليرسم بداية لإيجاد هذا المنهج الذي سيؤدي إلى وجود إدارة مخاطر تستفيد منها المؤسسات الوقفية والجهات النازمة لعمل المؤسسات الوقفية، وقد احتوى البحث على تأصيل إدارة المخاطر مع واحدة من القواعد الفقهية الكبرى وهي قاعدة " لا ضرر ولا ضرار"، كما درس البحث وقارن بين أبرز التطبيقات الموجودة حالياً في الساحة الإقليمية والعالمية؛ كي يستفاد منها في تصميم المنهج المتلائم مع التجربة العمانية، وحل البحث أيضاً أوجه العلاقة بين ISO31000 والدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، وإسقاط أوجه القوة على المنهج العماني المقترح مع مراعاة الخصوصية التي تناسب التجربة العمانية.

## مشكلة البحث:

عند النظر والتدقيق في علم إدارة المخاطر نجد أن هناك تشابهاً وتقاطعاً مع واحدة من القواعد الفقهية الخمس الكبرى، وهي قاعدة لا ضرر ولا ضرار، حيث إن علم إدارة المخاطر في جوهره يسعى إلى دفع الضرر عن المؤسسات بل يسعى إلى أن ينفيه عنها، وهذا هو ما نجده في القاعدة الفقهية، التي تهدف إلى منع الضرر أو تقليله عن جميع الأطراف أصحاب العلاقة، وبالرغم من التطور الذي يشهده القطاع الوقفي على مختلف الأصعدة من تطور في آليات الحوكمة، والجوانب الإدارية، إلا أننا في المقابل نرى أن إدارة المخاطر لا تزال تمثل تحدياً كبيراً في العديد من البلدان الإسلامية على وجه العموم وفي سلطنة عمان على وجه الخصوص، ولهذا أسباب عديدة، ولعل أبرز تلك الأسباب هو غياب الأطر المؤسسية المتكاملة لإدارة المخاطر، وكذلك ضعف تبني تطبيق المعايير الدولية ذات العلاقة في إدارة المخاطر وعلى رأسها ISO 31000، مع أنه توجد في المنطقة بعض الأمثلة البارزة التي سبقت القطاع الوقفي في سلطنة عمان ومن أبرزها التجربة السعودية من خلال الدليل الاسترشادي الصادر عن هيئة الأوقاف السعودية.

والتجربة العمانية تعاني من عدد من التحديات في مجال إدارة المخاطر، منها:

- نقص الكوادر المتخصصة والكفاءات في إدارة المخاطر الوقفية، وذلك لحدائثة التجربة العمانية في تأسيس القطاع الوقفي.

- غياب سياسات واضحة تتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية.

- محدودية صيغ الاستثمار الوقفية المطروحة في السوق العماني والتي تتناسب وطبيعة الوقف، ويمكن أن تخرج بتثمين الوقف من إطاره التقليدي إلى الطرق الحديثة في التثمين والتي تراعي الخصوصية التي يتميز بها الوقف، و دور إدارة المخاطر في الحماية.

- غياب نظام تحذير مبكر للمخاطر وبالتوازي نظام استجابة سريعة للمخاطر بشقيها التشغيلي والتثميني.

كل هذه الأسباب ومع التوجه في إنزال الوقف منزلته وإعطاءه المكانة المؤهلة منه في أداء الدور المنوط به في المجتمع، وأيضاً إيجاد دور في إسهام القطاع الوقفي في الميزانية العامة للدولة وممارسة دوره في التنوع الاقتصادي، يجعل من الضروري بناء أنموذج عماني لإدارة المخاطر في القطاع الوقفي مستلهما من المبادئ العالمية في إدارة المخاطر من خلال ISO31000 ومن التجارب الإقليمية مثل التجربة السعودية التي أتت في الدليل الاسترشادي الصادر من الهيئة العامة للأوقاف.

ويخرج من هذه الإشكالية سؤال البحث الرئيس التالي:

ما النقاط الجوهرية بين قاعدة "لا ضرر ولا ضرار" وعلم إدارة المخاطر؟ وكيف يمكن بناء أنموذج عماني لإدارة المخاطر الوقفية بأحدث الأسس والأساليب العالمية وبما يتوافق والمعايير الدولية (ISO31000) وكذلك المعايير الإقليمية من خلال الاستفادة من الدليل الاسترشادي السعودي الصادر عن الهيئة العامة للأوقاف؟

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما العلاقة بين قاعدة لا ضرر ولا ضرار وعلم إدارة المخاطر؟
- 2- ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية في سلطنة عمان؟
- 3- ما مدى انسجام البيئة الوقفية العمانية (المتطلبات والتشريعات) مع متطلبات تطبيق معيار (ISO31000)؟
- 4- ما أهم المكونات التي تضمنها الدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية؟
- 5- ما شكل الأنموذج المقترح للدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر الوقفية في سلطنة عمان؟



#### أهداف البحث:

يهدف البحث إلى:

1. تحليل واقع العلاقة بين قاعدة لا ضرر ولا ضرار وبين إدارة المخاطر، وتحليل علم إدارة المخاطر في القطاع الوقفي في سلطنة عمان، ومعرفة مدى وجود سياسات واضحة، وهيكل مؤسسية داعمة، وآليات فعالة لرصد ومعالجة المخاطر.
2. تحديد الخصوصيات التنظيمية والتشريعية التي يتميز بها القطاع الوقفي العماني، ومدى تأثيرها على تبني نظم إدارة المخاطر الحديثة.
3. دراسة معيار (ISO31000) كإطار دولي معتمد لإدارة المخاطر، وتحليل مدى إمكانية تكييف مبادئه مع طبيعة الأوقاف من حيث الهياكل، الأهداف، والممارسات.
4. تحليل محتوى الدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر في الجهات الوقفية، وتحديد أبرز مبادئه وتوصياته، وسبل الاستفادة منه في تطوير أنموذج عماني مشابه. مع اقتراح إطار أنموذج لإدارة المخاطر في الأوقاف العمانية، يأخذ في الحسبان:
  - المعايير الدولية ISO 31000
  - التجارب الإقليمية (الدليل الاسترشادي السعودي).
  - الخصوصية التنظيمية لسلطنة عمان.
5. صياغة خطوات تطبيقية وعملية قابلة للتنفيذ في البيئة الوقفية العمانية، لتطوير قدرات الأوقاف على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بكفاءة. مع تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في القطاع الوقفي، ودعم صناع القرار الوقفي بأدوات معرفية ومنهجيات فعالة تسهم في الحوكمة والاستدامة الوقفية.

#### أهمية البحث:

لهذا البحث أهمية من اعتبارات متعددة، تجمع بين الأهمية العلمية والتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

1. أهمية علمية:

يقدم البحث إسهاماً معرفياً في مجال إدارة المخاطر الوقفية، والتعريف على دور قاعدة " لا ضرر ولا ضرار" في المخاطر في التعامل مع المخاطر، وهو مجال ما يزال يعاني من نقص في البحوث و الدراسات المتخصصة، فمن خلال البحث لم نجد هناك الكثير من الدراسات المتخصصة التي تناولت دور القاعدة الفقهية في إدارة المخاطر، وكيف يمكن الاستفادة منها الاستفادة المثلى وربطها بما جاءت به المدارس الحديثة في إدارة المخاطر، وكذلك تكمن أهمية البحث في دراسة إدارة مخاطر المؤسسات الوقفية لاسيما في سلطنة عمان، كما يسهم في ربط المعايير الدولية من مثل (ISO 31000) بالإطار الوقفي الإسلامي، مما يكون له دور في فتح المجال أمام مقاربات علمية تراعي في الجمع بين الحدائث والخصوصية الشرعية، بمعنى آخر أن يتم استخدام الأدوات الحديثة المتمثلة في إدارة المخاطر والاستثمار في تطوير وتمير الأموال الوقفية.
2. أهمية تطبيقية  
يسهم البحث في سد فجوة واضحة في الواقع الوقفي العماني من خلال اقتراح أنموذج عملي لإدارة المخاطر، مما يعزز من كفاءة واستدامة المؤسسات الوقفية، ويرفع قدرتها على التعامل مع التحديات التي تواجهها المؤسسات الوقفية.

## 1. استجابة لحاجة وطنية وتنظيمية

يُعد القطاع الوقفي في سلطنة عمان أحد الروافد الحيوية للتنمية المجتمعية ويؤمل أن يكون له إسهام في التنوع الاقتصادي من خلال لعبه دورا فاعلا في التنوع الاقتصادي والإسهام في التخفيف عن كاهل الدولة في العديد من القطاعات المجتمعية (كالتعليم والصحة والخدمة المجتمعية والمؤسسات الدينية ونحوها..)، ويكون له دور في دعم الاقتصاد المحلي والخزينة العامة للدولة، ويسهم في إيجاد حلول للتحديات في الحوكمة وإدارة الأصول والمخاطر. ومن هنا فإن بناء أنموذج عماني لإدارة المخاطر يمثل استجابة مباشرة لحاجة الجهات الناضمة للأوقاف؛ لأجل الحصول منها على العائد المتوقع والمرجو من مثل هذا القطاع.

## 2. إفادة متخذي القرار والممارسين

يساعد البحث المسؤولين وصناع القرار في الجهات الحكومية والمؤسسات الوقفية على حد سواء في اتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي دقيق للمخاطر، ويدعم بناء أطر مؤسسية أقوى لإدارتها بفعالية وبما يتلاءم وطبيعة العمل المؤسسي الوقفي، ويساعد الوكلاء والنظار بالأخذ بأحدث الممارسات العالمية في مجال يكفل لمؤسساتهم الوقفية الديمومة والاستمرار.

## 3. إثراء التجارب الإقليمية

يُعد هذا البحث محاولة علمية لإثراء الأنموذج الإقليمي لإدارة المخاطر الوقفية، من خلال الإفادة من التجربة السعودية، وتقديم تصور عماني متكامل يمكن الاستفادة منه في المؤسسات الوقفية العمانية، كما يمكن أيضا أن تستفيد منه المؤسسات الأخرى في ذات القطاع داخل السلطنة وخارجها.

### منهجية البحث:

تم تصميم هذا البحث بناء على المنهج الاستقرائي الوصفي والتحليلي، وهو من وجهة نظر الباحثين يعتبر الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، وذلك لارتباطها الوثيق بتحليل الواقع ومقارنته بنماذج متعددة واقترح الأنموذج العملي المناسب، وتتنوع المنهجية على النحو الآتي:

أولا: المنهج الاستقرائي: حيث يقوم الباحثون باستقراء ما كتب في العلاقة بين القاعدة الفقهية موضوع الدراسة وإدارة المخاطر، وجمع المعلومات والبيانات من مصادر متعددة تتعلق بإدارة المخاطر في القطاع الوقفي من المصادر المعتمدة:

- الوثائق والقوانين الصادرة عن وزارة الأوقاف العمانية.
- المعيار الدولي (ISO31000) المتعلق بإدارة المخاطر.
- الدليل الاسترشادي السعودي الصادر عن الأمانة العامة للأوقاف.

ثانيا: المنهج الوصفي: ويكون استخدامه من خلال وصف الواقع الحالي لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية العمانية من خلال التشريعات وكذلك تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الوقفية؛ وذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والتقارير والقوانين ذات العلاقة.

وفي المقابل سيستخدم المنهج الوصفي لأجل وصف أهم مكونات المعيار الدولي في إدارة المخاطر وسيكون (ISO31000/2018) جبنا إلى جنب مع الدليل الاسترشادي السعودي لبيان أوجه الترابط والاستفادة منها في إعداد المقترح للدليل العماني.

ثالثا: المنهج التحليلي: يتم استخدام المنهج التحليلي لأجل تحليل الفجوة بين المعايير الدولية موضوع الدراسة مع الدليل الإقليمي وبين الواقع الموجود في التشريعات العمانية فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية العمانية، لأجل



تحليل هذه المكونات وإنزالها على المكونات المقترحة للأنموذج العماني ومدى توافقها مع متطلبات الحوكمة وبما يتناسب مع التشريعات العمانية.  
أدوات البحث:

لأن البحث استقرائي تحليلي فقد اعتمد على الأدوات الآتية:

- تحليل الوثائق الرسمية والتشريعات ذات العلاقة.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.
- المقارنة المنهجية والموضوعية بين النماذج موضوع الدراسة الإقليمي منها والدولي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أ. المفاهيم الأساسية

قبل الدخول في نص موضوع البحث يجدر بنا أن نقوم بتعريف المصطلحات الأساسية في البحث، ونبدأ بالمفهوم الأول وهو أساس هذا البحث:

• تعريف الوقف وأهميته

قال ابن فارس: "الواو والقاف والفاء: أصل واحد يدل على تمكث في شيء، ثم يقاس عليه، منه وقفت أقف ووقفا" (ابن فارس، 2005: 135/6)، وجاء في لسان العرب: "يقال وقفت الدابة تقف ووقفا ووقفتها أنا وقفا، ووقف الأرض على المساكن وقفا حبسها" (ابن منظور، 2003: 396/15)، أما في الاصطلاح فيكاد التعريف الذي استقرت عليه أغلب الدراسات هو تعريف ابن قدامة حيث عرفه بأنه: "تحبيس الأصل وتسبيل الثمرة" (ابن قدامة، 1997: 186/6)، وعلى نحو قريب من هذا التعريف عرفته أيضا المعايير الشرعية بأنه: "حبس مال والتبرع بمنفعته" (الأيوبي، 2022، ص 1115).

يحظى الوقف في الإسلام بأهمية كبيرة، وقد قام بدور كبير في تنمية المجتمعات على مر العصور في التاريخ الإسلامي، فقد شملت الأوقاف كل نواحي المجتمع ولم تقتصر فقط على النواحي الدينية، فالوقف وإن كان في ظاهره عملا خيرا بحت، إلا أنه وفي حقيقته نظام شامل يخدم المجتمع في مختلف المجالات، فالوقف يعد جزءا من نظام متكامل يهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، وزيادة روابط التكافل والدعم بين أفراد المجتمع، كما أنه يحقق توازنا في توزيع الثروات، بما يخدم الإنسان والبيئة، وهو سبيل من سبل الاستدامة في الإسلام، فمقصد الوقف هو أن يبقى الأثر والنفعة ممتدا لأجيال متعاقبة، وعلى هذا أدلة كثيرة من التاريخ الإسلامي ليس هذا مقام ذكرها ولا حصرها.

قاعدة لا ضرر ولا ضرار ودورها في إدارة المخاطر:

تعد هذه القاعدة واحدة من القواعد الكلية الفقهية الخمس الكبرى، وهي في أصلها أتت من المنطوق النبوي الشريف، كما جاء عند الحاكم في المستدرک، وفي موطأ الإمام مالك، وعند الدارقطني وعند أحمد وابن ماجه وغيرهم، وقد وردت القاعدة بعبارات متعددة لعل أشهرها "لا ضرر ولا ضرار" وهي نص من حديث نبوي شريف (ابن ماجه، ح 2341)، وتعد واحدة من القواعد الفقهية الخمس الكبرى التي حوت كل أبواب الشريعة.

فالضرر كما هو معلوم في اللغة، يأتي بمعنى حصول الضرر، وهو عكس النفع، ويأتي بمعنى المفسدة (ابن فارس، 1979)، ويأتي في الاصطلاح بمعنى: الإخلال بمصلحة مشروعة للنفس أو الغير تعديا، أو تعسفا أو إهمالا. (القحطاني، د.ت، ص 898).

أما عبارة "الضرار الموجودة في المنطوق النبوي الشريف فقد ورد خلاف بين أهل العلم في معناها، ولعلنا نعمتد في هذا البحث قول من قال بأن هناك مقابلة بين الفعلين، فالضرر إحداث ضرر بالغير مطلقا، أما الضرر فهو إيقاع مفسدة بالغير على وجه المقابلة له وعلى وجه غير جائز" (ابن نجيم، 1998).

ولهذه القاعدة والقواعد المتفرعة عنها اتصال وترابط مع إدارة المخاطر، وهنا سنورد القواعد التي فرعها أهل العلم على هذه القاعدة، ونربطها ربطا مختصرا مع إدارة المخاطر - مع العلم أن هذا الربط لم يتم التطرق له بشكل كاف وأكاديمي عميق - من خلال الدراسات التي تم الاطلاع عليها -، وبالتالي فهي بحاجة إلى مزيد من البحوث، وهو مجال يستحق الدراسة والكتابة فيه لقلّة ما كتب في الربط بينها :-

أولا: الضرر لا يُزال بمثله أو أعلى منه: فلا يمكن أن يدفع ضرر متحقق بأن يتم ارتكاب ضرر آخر مساو للضرر المراد دفعه أو أعلى منه (آل بورنو، 1996، ص 259)، فهنا ستكون النتيجة تعظيم الضرر وشدته، وكذا إدارة المخاطر فإنها ومن خلال الوسائل والطرق المتبعة تهدف إلى إزالة الضرر في حال حدوثه؛ بل إلى تفاديه قبل حدوثه والأخذ بكل الأسباب الممكنة لتفادي الخطر وعدم التعرض له، وإذا حصل خطر على المؤسسة فيتم الموازنة بين الأخطار وتحمل المؤسسة الخطر الأقل لدفع الخطر الأكبر، وهذا يتماشى مع القاعدة الشرعية السابق ذكرها.

ثانيا: الضرر يدفع قدر الإمكان: فمن الواجب أن يتم دفع الضرر واتخاذ جميع السبل الممكنة لتخفيفه وتخفيف آثاره، والهدف من هذا هو تحقيق المصلحة الكبرى وهي سلامة البقية من التعرض لذات الضرر. وهنا نجد أن إدارة المخاطر تأتي للأخذ بالاحتياطات اللازمة ودراسة المعطيات من خلال قراءة أحوال السوق، والإحاطة بجميع المعطيات التي قد تؤثر على سير العمل في المؤسسة، بهدف تجنب حدوث الخطر / الضرر.

ثالثا: تدفع أعلى المفسدتين بارتكاب أدناهما: في حال تعدد المفسد، وبينها تعارض واختلاف في المستوى فهنا يتم اللجوء إلى ارتكاب أدنى المفسدتين؛ وتحمل المفسدة تجنباً للضرر الأكبر، أو مراعاة لمصلحة متحققة أكبر من ذلكم الضرر المتحقق. وهذا ينطبق في مجال إدارة المخاطر، ففي حال وجود خطرين محققين يجب على المؤسسة أن تتعامل مع أحدهما فتعطينا هذه القاعدة البوصلة الموجهة في التعامل مع الأخطار / الضرر المحدق بالمؤسسة بالأخذ بأقل الخطرين تجنباً للخطر الأكبر، وللقاعدة نص آخر هو "إذا تعارض مفسدتان روعي أعظمهما ضررا بارتكاب أخفهما" (آل البورنو، 1996، ص 260).

رابعا: درء المفسد مقدم على جلب المصالح: في حال أن كان هناك تعارض بين مصلحة ومفسدة، فإن القاعدة تقتضي أن إبعاد المفسدة وتجنبها أولى من جلب المصلحة، "أنه من المحال أن يراعي الله - عز وجل - مصلحة عباده في مبدئهم، ومعاشهم، ومعادهم، ثم يمهل مصالحتهم في الأحكام الشرعية" (العميري، 2006، ص 19) فدرء المفسدة هو الأولى بالأخذ به عوضا عن تقديم المصلحة. فالموازنة بين المصالح والمفسد هو جزء من إدارة المخاطر في المؤسسات، وسنرى كيف أن لكل هذه القواعد تطبيقات في إدارة المخاطر.

تحليل العلاقة بين القاعدة الفقهية وعلم إدارة المخاطر:

تهدف القاعدة الفقهية "لا ضرر ولا ضرار" بشكل رئيس إلى أن تمنع وقوع الضرر، وإن وجد الضرر فإن من القواعد المتفرعة عن القاعدة الرئيسية ما يوجد فيها ما يسهم في الحد من الضرر والخطر ورفع وإزالته بالكلية، ف"مبدأ منع الضرر ابتداء وإزالته أو تخفيف وقوعه من المبادئ الأصلية في الفقه الإسلامي، ذلك لأن الشريعة الإسلامية مبناها على جلب المصالح ودرء المفسد" (الزيتوني وبلحجي، 2024، ص 262).

وإذا اقتضى التعامل مع الضرر / الخطر مفاضلة بين أمرين سواء أكانا مصالحتين متعارضتين أو مفسدتين أحدهما أكثر ضررا من الأخرى، فالقاعدة وما تفرع عنها يعطي توجيها وبيانا في آلية التعامل معها بالطريقة الأمثل، وهو ذاته ما تهدف

إليه إدارة المخاطر. فنجد أن هناك اشتراكا بين القاعدة الفقهية وعلم إدارة المخاطر في أنهما يسعيان إلى السلامة والوقاية من الأخطار، ويظهر بينهما عموم وخصوص، فإذا كانت القاعدة الفقهية تعطي إطارا عاما من التوجيه الشرعي والإطار المنهجي للتعامل مع الأخطار المتعددة المشتركة حين وقوعها دون الخوض في التفاصيل التطبيقية، فإن علم إدارة المخاطر قد وفر هذه الأدوات والطرق التي يتم التعامل معها بطريقة علمية مبنية على أسس مدروسة.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أننا لم نطلع على كتابات أكاديمية متخصصة تناولت هذه القاعدة الفقهية وأثرها في إدارة المخاطر، وكيف يمكن الاستفادة منها في بناء منهج حقيقي لإدارة المخاطر بالاستناد على القاعدة الفقهية وما تفرع عنها من قواعد وضوابط فقهية، وإن كنا هنا نشير إليها إشارة سريعة إلا أنها بحاجة إلى أن يكون فيها بحوث أكاديمية متخصصة تحلل العلاقة ومدى الاستفادة منها، وتبين الروابط الوثيقة بين هذه القاعدة الفقهية الجليلة وبين علم إدارة المخاطر.

ومن خلال التأمل في القاعدة وما تفرع عنها نجد أن القاعدة لم تقتصر على الضرر المحقق الوقوع أو الضرر المتوقع؛ بل هي أشمل من ذلك، فقاعدة "درء المفسد مقدم على جلب المصالح"، أتت بدور استباقي للتعامل مع الأضرار / المخاطر، وهذا يؤدي إلى نتيجة مفادها أن الوقاية الاستباقية من الأضرار / المخاطر لها اعتبار شرعي، وتؤخذ عند الحكم على الواقعة أو النازلة، وهي تحمل الفقيه أو المفتي إلى التأمل في المآلات وفي الاحتمالات المختلفة للأمر المراد الاستفتاء فيه، وكذلك الحال مع مدير المخاطر فإنه لا يتعامل فقط مع الأخطار / الأضرار الواقعة بل هو يُعمل فكره في أمر أوسع من ذلك حيث يضع احتمالات مختلفة للأمر الواحد، ويوجد الطريقة الصحيحة للتعامل معها لو وقعت، وهنا سيوازن بين المصالح و المفسد، وله أن يُعمل هذه القاعدة في درء المفسد بدلا من جلب المصالح في حال كان هناك تعارض في الأمر.

فكل ما ورد في القاعدة الفقهية وما تفرع عنها يحث الفقيه وكذلك مدير المخاطر على أن يفكر في المستقبل وأن يتحوط للمستقبل، فالقاعدة الفقهية تضع الإطار النظري والتوجيه السليم في التعامل مع هذا النوع من الأضرار / المخاطر، وفي المقابل نجد أن إدارة المخاطر توفر الخطوات العملية والإجرائية، وتضع الخطط الاستباقية للتعامل مع المخاطر وتقليل أثارها.

كما تؤكد القاعدة الفقهية أنه لا بد من أن يتم النظر في المآلات وتحكيمها، وأن المآلات معتبرة في الشريعة الإسلامية، ف" القاعدة أساس في منع الفعل الضار وتلافي نتائجه، وهي سند لمبدأ الاستصلاح المتعلق بجلب المصالح ودرء المفسد" (الدوسري، 2007، ص 218)، فكما هو معلوم أن الفقيه عندما يصدر حكمه في المسألة فهو ينظر إلى ما ستؤول إليه، ولهذا شواهد كثيرة من أقوال أهل العلم، ولذا نجد أن الحكم لا يقتصر على ظاهر الأمر وإنما ينظر إلى ما وراء ذلك من اعتبارات، وما يمكن أن يحدثه من أمر سواء أكان أمرا حسن العاقبة أم عكس ذلك. وكذا الحال في إدارة المخاطر، فلا بد من أن يقوم مدير المخاطر بتحليل الخطر وفهم آثاره المستقبلية، وما يمكن أن يؤدي إليه، واضعا احتمالات لكل أنواع المخاطر المحتملة ومنها المخاطر التشغيلية والمالية ومخاطر رأس المال البشري وحتى مخاطر السمعة التي يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة.

فالقاعدة الفقهية وعلم إدارة المخاطر يتشاركان في أنهما ينظران لمآلات الأمور، والأمور المستقبلية التي يمكن أن تحدث في حال تم الأخذ بأمر دون أمر آخر، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تحقيق المصلحة الراجحة مقدم على ما سواه ولو كان ذلك من درء مفسدة دون أن يتم جلب مصلحة، ومما نصت عليه القاعدة المتولدة من قاعدة "لا ضرر ولا ضرار" أن درء المفسد مقدم على جلب المصالح، وأيضا أن يتم الأخذ في الاعتبار الأمور السابقة وما يمكن أن تشكله على حدوث الأمور في المستقبل وتوجيه الأحداث، وهذا ما يعرف في علم إدارة المخاطر بسجل المخاطر – كما سيتم الحديث عنه لاحقا.

ف"معظم خصائص وخطوات إدارة المخاطر كان للإسلام سبق فيها كما جاء في القرآن الكريم والسنة النبوية ومقاصد الشريعة والقواعد الفقهية" (السُّحيم، وآخرون، 2024)، فتطبيق القاعدة الفقهية "لا ضرر ولا ضرار" وما تفرع عنها من

قواعد يمكن أن يشكل البوصلة الحقيقية في التعامل مع المخاطر في مختلف مستوياتها، وهذا بدوره يعين مدير المخاطر في اتخاذ القرار وفي موازنة المصالح؛ لا سيما أنه يجمع بين النظرة الشمولية العامة وبين الخطوات العملية التي يقدمها علم إدارة المخاطر، فالتكامل بينهما يشكل عامل قوة لاسيما لدى العاملين لدى المؤسسات المالية الإسلامية بوجه عام والمؤسسات الوقفية بوجه أخص، ولا يمنع بحال من الأحوال من الاستفادة منها في مختلف المجالات.

و بالنظر إلى هذه الأهمية الكبيرة التي لا قهاها الوقف، ومع التطور الكبير وبروز التحديات في العصر الحديث، أصبح من الضروري أن تتم إدارة الأوقاف بأساليب احترافية والخروج من الطريقة التقليدية، بحيث تضمن استدامة الأوقاف وفعاليتها، ومع إعمال ما وجد في تراثنا الفقهي والتي منها القواعد الفقهية، تظهر أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، فإدارة المخاطر أصبحت اليوم علما مستقلا ينظر له بشكل احترافي، كما أن " إدارة المخاطر بشكل فعال تسهم في تحقيق مردود أفضل للمؤسسة الوقفية" (القحطاني، 2024، ص 165).

ولذا صارت المؤسسات توليه اهتماما خاصا؛ نظرا لما يشكله من أهمية خاصة لحماية المؤسسة أو في التعامل عند وقوع أي خطر للتخفيف من حدته وأثره على المؤسسة، فالمخاطر متعددة الجوانب بدءا من التغيرات الاقتصادية، وضعف الحوكمة، وتقلب العوائد الاستثمارية هذه كلها تؤثر سلبا وبشكل مباشر على تحقيق الأهداف المرادة من الوقف، كذلك تفويت الفرص و تعطيل تجميع الأموال، فبات من الأهمية بمكان أن تتبنى المؤسسات الوقفية منهجية واستراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر لضمان استمرارية الوقف وحماية أصوله وتعزيز أثره التنموي في المجتمع؛ مما يؤدي إلى رفاهية المجتمع من خلال الفئات أو الجهات الموقوف عليها.

فالوقف إذا أردنا منه فعالية أكبر ونفعا أعم؛ فلا بد أن يتم إدخال مكونات العلوم الحديثة وطرق التعامل والإدارة الحديثة من ضمن عمل المؤسسات الوقفية لضمان سير العمل على وتيرة سليمة وفق الأسس والمنهج الحديثة سواء في التثمين أو الحماية.

"إن تطوير الممتلكات الوقفية قد يوفر للأمة مفتاح الكنز الذي تركه أسلافنا في شكل الأوقاف الموجودة أحيانا في أماكن بعيدة، والتي قد يتجاوز نموها الاقتصادي من خلال تطويرها بخيالنا الأوسع، بفضل التحضر السريع و الواسع والقفزة الهائلة الناتجة عن التقييم العقاري والإيجاري في الأونة الأخيرة" (فينيش، 2019، ص 171)، ومن هنا فإن إدارة المخاطر تعد من العلوم الحديثة التي ينبغي للقائمين على المؤسسات الوقفية سواء أكانت الجهات الإشرافية أو الناظمة أو مجالس الإدارات و الإدارات التنفيذية أن يكونوا على علم ودراية بها لأجل تحقيق المصلحة العليا من مصالح الوقف، فيجدر بنا هنا أن نعرف بهذا المصطلح، وكيفية انعكاس أثره إيجابا على عمل المؤسسات الوقفية:

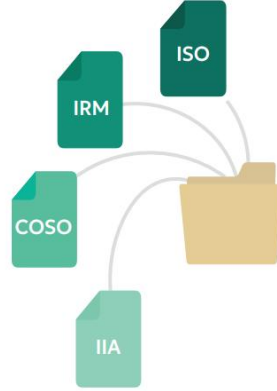
## مفهوم إدارة المخاطر:

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم إدارة المخاطر، وهنا سنقتبس بعض التعريفات المهمة التي تخدم هذه الورقة، وأول هذه التعاريف هو تعريف (ISO 31000/2018) لإدارة المخاطر، فقد عرف المعيار الخطر على أنه: "تأثير عدم التأكيد على الأهداف"، أو بمفهوم أوسع: "حالة عدم اليقين التي من الممكن أن تؤثر على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"، وعليه فإن التأثير الناتج من المخاطر قد يكون سلبيا " التهديدات" أو إيجابيا "الفرص". أما إدارة المخاطر فعرّفها المعيار العالمي على أنها: " عملية منسقة لتوجيه ومراقبة المؤسسة فيما يتعلق بالمخاطر" (ISO 31000.2018, p 1).

وقد عرفها معهد إدارة المخاطر البريطاني على أنها: " الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محافظة الأنشطة" ( Institute of Risk Managment.2002).

- ملخص تعريف إدارة المخاطر من المؤسسات الدولية المختصة بإدارة المخاطر:

- المنظمة الدولية للمعايير  
International Organization for Standardization  
حالة من عدم اليقين قد تؤدي إلى التأثير على الأهداف، وعليه فإن التأثير الناتج عن الخطر قد يكون سلبياً (التهديدات) أو إيجابياً (الفرص). ويكون اهتمام إدارة المخاطر بزيادة احتمالية حدوث الفرص أو تقليل الاحتمالية وتأثير التهديدات.
- معهد إدارة المخاطر  
Institute of Risk Management  
الاحتمالية والتأثير الناتج عن حدث قد يكون له إمكانية التأثير على أهداف المنظمة، ومن الممكن أن تكون المخاطر إيجابية (فرص) أو سلبية (تهديدات).
- لجنة دعم المؤسسات  
Committee of Sponsoring Organizations  
احتمالية وقوع أحداث قد تؤثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأعمال.
- معهد المراجعين الداخليين  
Institute of Internal Auditors  
احتمالية وقوع حدث قد يكون له تأثير على تحقيق الأهداف.



المرجع: الدليل الاسترشادي لبناء نظام إدارة المخاطر التشغيلية وتفعيلها، ص (8).

أما الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية الصادر عن الأمانة العامة للأوقاف في المملكة العربية السعودية فإنه لم يفرد إدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية بتعريف مستقل، بل اكتفى بإيراد تعريف معهد إدارة المخاطر البريطاني (IRM) ومعهد المراجعين الداخليين (IIA).

وقد أورد دليل الحوكمة المؤسسية للمؤسسات الوقفية الخيرية العامة، وأيضاً دليل الحوكمة للمؤسسات الوقفية الخاصة الصادر عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان تعريفاً هو الأنسب بإدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية - حسب وجهة نظر الباحثين - حيث نص على أنه: " عملية لتحديد وتقويم وإدارة ومراقبة المخاطر المحتملة أو الوضع لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة الوقفية" (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية(2)، 2019، ص 14).

من خلال التعاريف الواردة أعلاه نرى أن أقرب هذه التعاريف فيما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية هو التعريف الأخير، الذي نص على أهداف المؤسسة الوقفية. بينما نرى أن الدليل الاسترشادي الصادر عن الهيئة العامة للأوقاف السعودية لم يفرد تعريفاً خاصاً بإدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية.

ونظراً لما للمؤسسات الوقفية من خصوصية في العمل المؤسسي فإنه لا بد أن يفرد لها تعريف خاص يراعي طبيعة المخاطر التي تتعرض لها الأوقاف وزيادة على المخاطر التي تتعرض لها باقي المؤسسات، فلكل طبيعته الخاصة والتي تستلزم مراعاة تلك الطبيعة في التعريف لنضمن شموليته وأنه يغطي كافة الأوجه التي تتناسب معه.

#### أنواع المخاطر في العمل المؤسسي الوقفي:

رغم أن العمل المؤسسي الوقفي كغيره من العمل المؤسسي فيما يتعلق بالقيام بالأعمال التثميرية وتشابهه معها في نواحٍ كثيرة إلا أن هناك خصوصية لا بد أن تراعى الطبيعة الخاصة لهذا النوع من الأعمال، فعلى سبيل المثال فإن أصل الوقف محفوظ لا يمكن أن يباع أو يرهن أو تنفذ عليه الأحكام، لأنه في ملك الله تعالى بعد خروجه من ملك صاحبه بالإيقاف، فهذه هي أبرز سمة وأبرز خصيصة تميز إدارة المخاطر المؤسسية في العمل الوقفي، والأخطار التي تواجه العمل الوقفي إما أن تكون أخطاراً داخلية أو أخطاراً خارجية، وكل نوع من هذه الأخطار له أثر على المؤسسة الوقفية وعلى نموها وعلى مدى استفادة الموقوف عليهم من الربح الوقفي، وهنا نجمل مجموعة من المخاطر التي تكون في العمل المؤسسي الوقفي:

- المخاطر التنظيمية: نجد أن بعض الدول لم تنضج عندها بعد القوانين الخاصة بالأوقاف، وبالتالي تواجه الأوقاف إشكاليات تنظيمية من حيث التسجيل أو التعامل القانوني معها.

- مخاطر التشغيل: إن أي عمل مؤسسي يكون قائماً على الجهد البشري، وبطبيعة الحال لا يمكن أن يسلم الجهد البشري من الأخطاء، وهذا يعني أن هناك مخاطر محتملة تقع من خلال الحوادث أو سوء التقدير أو نحوها، ومن هذه المخاطر ما يتعلق بذمة القائم على الوقف - الوكيل- كالخيانة أو عدم الكفاية المعرفية لإدارة الأصول الوقفية أو عدم القدرة على التعامل من الحالات الطارئة التي تطرأ على الوقف، وينسحب هذا الخطر على الموظفين الذين يعملون في المؤسسة الوقفية، من خلال ضعف تأهيلهم في الأمور المحاسبية أو تدقيق الأصول أو ضعف الخبرة الإدارية ( الصلاحيات، 2016).

- ضعف الوعي المجتمعي بدور الأوقاف ( جناحي، 2024) مما قد يؤدي إلى قلة الوقوفات، وعدم الثقة التي قد تنشأ ستسهم سلباً في دعم المؤسسات الوقفية إما من خلال عدم إيقاف أصول جديدة أو قلة دعم المشاريع الوقفية التي تتطلب مشاركة مجتمعية كالسهم الوقفي و الصك الوقفي (مجلة مجمع الفقه الإسلامي، 1988: 4/ 1476؛ بثينة & شعيب، 2024، ص 8) ونحوه.

- المخاطر المرتبطة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي قد تؤثر على استقرار الوقف واستمراره (Yassin,2022)، فاستقرار البلد والاستقرار الاقتصادي له دور كبير في نمو الوقف واستقراره، وبالتالي ثبات العائد المرجو منه على الموقوف عليهم ونمو المؤسسة الوقفية.

- عدم وجود جهات تدقيق خارجية أو استشارية ترأب عمل المؤسسة الوقفية بنزاهة وحيادية، وكذلك اضطراب البيانات والمعلومات المتعلقة بالملكيات والأصول والاستثمار مما يعيق استكمال العمليات بدقة ( الصلاحيات، 2016)، فالعديد من الدول إلى الآن لم يكتمل لديها الجانب الإحصائي لممتلكات الأوقاف.

وجميع هذه المخاطر تتطلب إدارة متكاملة وعلى أساس علمي واحترافي، و يجب أن تكون المؤسسة الوقفية ممثلة بمجلس إدارتها والإدارة التنفيذية على وعي تام بالتعامل مع هذه المخاطر.

ب. مراجعة الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات باللغة العربية:

1. كفي و رحيم (2019). أهمية الفصل بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية: مدخل إدارة المخاطر.

سلطت هذه الدراسة الضوء على أهمية الفصل بين إدارة الأصول وإدارة المنافع في المؤسسات الوقفية العلمية كمدخل لإدارة المخاطر، مع التركيز على تحديات الاستثمار في الأوقاف التعليمية والبحثية. وقد خلصت الدراسة إلى أمور أهمها: أنه يمكن للمخاطر أن تصيب العمليات الرئيسية للأوقاف، حالها كحال باقي المؤسسات؛ فيما أن عمليات المؤسسات الوقفية العلمية هي باختصار تنمية واستثمار وتوزيع الربح على النشاط العلمي، فإن من الممكن وقوع مخاطر حقيقة للأوقاف في قضايا التمييز وتنمية الأصول أو الربح وتوزيعه على مصارفه. وهذا كله يستدعي وجود إدارة مخاطر في المؤسسات الوقفية لأجل التدقيق على أنشطتها الأساسية، والمنضوية عموماً في: إدارة الأصول وتوزيع المنافع. وعلى الرغم من أن البحث قد ركز على الوقف العلمي إلا أنه تناول إدارة المخاطر بشكل يحقق مصلحة مؤسسة الوقف.

2. الصلاحيات(2016). إدارة المخاطر لاستثمار وتنمية الممتلكات والأصول والصناديق الوقفية. المعهد الدولي للوقف الإسلامي.

يعد الدكتور الصلاحيات من أبرز من تكلم في هذا المجال، وفي هذا البحث يقدم إطارًا عمليًا لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، مع التركيز على تنمية الأصول والصناديق الوقفية، وقد تعرض فيه إلى أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات الوقفية سواء أكانت مخاطر خارجية أم مخاطر داخلية، مع التفصيل في نوع التأثير الذي يمكن أن يؤثر فيه كل نوع من المخاطر في المؤسسة الوقفية، كما تطرق الدكتور الصلاحيات إلى الصيغ التثميرية التي يمكن للمؤسسات الوقفية أن تستخدمها في تجميع الأموال، وكذلك تميز بذكر نماذج وجداول عملية لأجل رصد درجة الخطر وتقويمه، وأثر ذلكم الخطر على عمل المؤسسة الوقفية.

3. جناحي(2024). أسس منظومة إدارة المخاطر في مجال الوقف الخيري.

تناولت الباحثة أهمية بناء منظومة متكاملة لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية الخيرية، مع التركيز على التحديات والفرص في هذا المجال. فبينت أهمية حصر المخاطر التي تحيط بالوقف ووضعها في قائمة لسهولة تبويبها وبالتالي التعامل معها ووضع الآليات المناسبة لها، كما ركزت الكاتبة على أهمية تدريب الموظفين سواء من العاملين في المؤسسات الوقفية أو العاملين في الجهات الإشرافية على المؤسسات الوقفية على تقويم الظروف المحيطة بالوقف، ومعرفة كيفية رصد الخطر الذي يمكن أن يشكل تهديدًا لسلامة الوقف وبالتالي استدامته. ومن النقاط التي تعرضت لها: تصنيف المخاطر إلى المستويات الثلاثة وتحديد الإجراءات المناسبة لكل مستوى من تلك المستويات وإنزاله في المستوى المناسب له عند ربطه بالخطر ومعرفة الوقت المناسب للإعلان عن الخطر ومستواه ومدى تأثيره على المؤسسة الوقفية.

ثانيا / دراسات باللغة الإنجليزية

1. Yakob et al., (2022). Analysis of Enterprise Risk Management Practices in Malaysian Waqf Institutions.

تستعرض الدراسة ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الوقفية الماليزية، مع التركيز على نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه الممارسات، حيث ذكرت الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر بحاجة إلى تحسين في المؤسسات التي تمت دراستها، كما وجد الباحثون أن هذه المؤسسات قد ركزت في إدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي وتجاهلت إدارة المخاطر على المستوى التشغيلي، ووجدوا أن هناك نقصا في مراقبة المخاطر. وبالرغم من وجود لجان ووحدات تنفيذ لإدارة المخاطر إلا أن هناك عدم معرفة بإدارة المخاطر وأحيانا لا يوجد دعم من الإدارة العليا ولا يوجد ارتباط مباشر بين الإدارة العليا وبين إدارة تنفيذ المخاطر في المؤسسة الوقفية، وخلصت الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات الوقفية أن تركز على تحسين حوكمة تنفيذ إدارة المخاطر.

2. Khalid et al., (2019). Risk Management in Waqf Institutions: A Preliminary Study.

تقدم الدراسة تحليلاً أولياً لممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، مع التركيز على مبادئ الحوكمة والمساءلة. ومما ركزت عليه هذه الورقة هو تحديد كيفية إدارة مؤسسات الوقف لمخاطرها، ومراجعة النهج الحالي في إدارة المخاطر، وقدمت إطارا مفاهيميا يمكن للمؤسسات الإسلامية استخدامه لتطوير طريقة أكثر دقة وفعالية لإدارة المخاطر ذات الصلة في المستقبل. وتطرق الباحثون إلى أن الاستخدام المتزايد للمعايير والسياسات الإدارية الحديثة من قبل المؤسسات قد يعرض المؤسسات الإسلامية لمخاطر فريدة إضافية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الفشل في الامتثال للشريعة يعتبر شكلاً من أشكال المخاطر التشغيلية وإذا فشلت المؤسسات الإسلامية في ذلك، فإنها ستخون ثقة المستثمرين وبالتالي يجب أن تكون مسؤولة عن أي خسائر، فالمخاطر متعددة ومتنوعة ويجب على المؤسسات الوقفية أن تكون مدركة تمام الإدراك لذلك.

## - الفجوة البحثية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية في عدد من الدول الإسلامية، مثل ماليزيا والسعودية، وما قدمته من نماذج نظرية وأطر حوكمة، إلا أن مراجعة الأدبيات تكشف عن فجوة واضحة فيما يتعلق بالسياق العماني، حيث لم تُرصد دراسات علمية متخصصة تناولت واقع إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية في سلطنة عمان بشكل شامل أو تطبيقي.

فالدراسات السابقة – كدراسة الصلاحيات (2016) ركزت على إدارة المخاطر من منظور تنموي عام، ودراسات (Yakob et al., 2022) و (Khalid et al., 2019) في السياق الماليزي – ركزت على السياقات التنظيمية والتشريعية في دول أخرى، دون النظر إلى الخصوصية القانونية والإدارية التي يتميز بها القطاع الوقفي العماني.

كما أن معظم الدراسات تناولت إدارة المخاطر من منظور نظري عام أو مقترحات غير محلية، دون إجراء دراسات ميدانية تستند إلى بيانات من مؤسسات الوقف العُمانية كوزارة الأوقاف والشؤون الدينية أو صناديق الزكاة والوقف. علاوة على ذلك لم تتطرق الدراسات إلى أثر غياب إدارة المخاطر على كفاءة واستدامة الوقف في سلطنة عمان، كما لم تُقدم نماذج عملية لتكييف المعايير العالمية مثل (ISO 31000) أو (COSO) بما يتناسب مع البيئة التشريعية والثقافية العمانية.

من هنا تنبع أهمية هذا البحث في محاولة سد هذه الفجوة من خلال دراسة واقع إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية العمانية، وتقديم نموذج مقترح يتلاءم مع أفضل الممارسات الدولية ومتطلبات السياق المحلي، بما يتلاءم مع أحدث التطبيقات العالمية في هذا الشأن.

## عرض وتحليل معيار (ISO 31000/2018) لإدارة المخاطر:

إن معيار (ISO 31000 /2018) وكما سبق أن أشرنا إليه سابقاً في ثنايا هذا البحث، عند تعريف المخاطر، قد صدرت منه النسخة الأولى في عام 2009 إلا أنه تم تطوير النسخة الأخيرة منه كي تتناسب والمستجدات العالمية في مجال إدارة المخاطر، وقد استقر العمل على التحديث الأخير الذي تم في 2018، فقد احتوى هذا المعيار بنسخته المحدثة على ثمانية مبادئ أساسية، اعتبرها المعيار عوامل مهمة لإدارة فعالة للمخاطر، وتضمن هذه المبادئ أن يكون هناك إدارة كاملة للمخاطر تتناول جميع الجوانب التي تؤثر على عمل المؤسسة، وهي مبادئ متكاملة ومنظمة ومبنية على أفضل المعلومات المتاحة، وتأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والثقافية وتخضع للتحسين المستمر. وهذه المبادئ هي:

### الأول: التكامل (Integrated):

يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من هيكل المؤسسة، وأن تكون في جميع أنشطة المنظمة، بما في ذلك الحوكمة والتخطيط وأن تكون إدارة المخاطر حاضرة عند إعداد أي استراتيجية تتعلق بعمل المؤسسة أو خططها المستقبلية، وكذلك عند إعداد التقارير والسياسات والقيم.

### الثاني: الهيكلية والشمولية (Structured & Comprehensive):

فلا بد من وجود هيكل ونهج كامل وشامل لإدارة المخاطر ويكون بشكل منظم، لضمان تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة وموثوقة.

### الثالث: التخصيص (Customized):

فإدارة المخاطر يجب أن تكون في إطار يتناسب مع السياق الخارجي والداخلي للمنظمة، بما يحقق إدارة متزنة للعمليات بما يتناسب وأهداف المؤسسة.



#### الرابع: الشمولية (Inclusive):

تتطلب إدارة المخاطر الفعالة أن يكون هناك إشراك لأصحاب المصلحة المعنيين وفق الصلاحيات المسموحة وبالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، مما يتيح أخذ آرائهم جميعاً ووجهات نظرهم ووضعها موضع الاعتبار عند اتخاذ القرار الذي يخدم مصالح المؤسسة.

#### الخامس: الديناميكية (Dynamic):

المخاطر متغيرة بشكل مستمر لاسيما مع تطور السياقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهنا يجب أن تتوقع إدارة المخاطر في المؤسسة هذه التغييرات وأن تستجيب لها في الوقت المناسب سواء أكانت الاستجابة بشكل إيجابي أم سلبي، تحقيقاً للهدف العام وهو ضمان عمل المؤسسة وتحقيق أعلى ما يمكن تحقيقه من مكاسب.

#### السادس: أفضل المعلومات المتاحة (Best Available Information):

إن مدخلات إدارة المخاطر تكون معتمدة بشكل رئيس على المعلومات التاريخية والمعلومات الحالية، إضافة إلى ما يمكن توقعه في المستقبل، فهنا يجب على القائمين على إدارة المخاطر في المؤسسة أن يأخذوا في الاعتبار أي قيود أو شكوك مرتبطة بهذه المعلومات لأنها تؤثر بشكل أو بآخر في اتخاذ القرار.

#### السابع: العوامل البشرية والثقافية (Human & Cultural Factors):

الثقافة والسلوك البشري و الأمور التنظيمية تؤثر بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في جميع المستويات وعلى مختلف المراحل.

#### الثامن: التحسين المستمر (Continual Improvement):

لا بد أن تخضع إدارة المخاطر إلى تحسين مستمر من خلال التعلم والخبرة والاستفادة من التجارب التي تخلف دروساً تستطيع المؤسسة من خلالها تكون رصيد من الخبرة لتجاوز العقبات والصعوبات، ومن خلالها تستطيع التعامل مع المستجدات أو توقع ما يحدث في المستقبل بناء على المعطيات المتوفرة.

كما أن من أهداف معيار (ISO 31000/2018) مساعدة المؤسسات والمنظمات في دمج إدارة المخاطر من ضمن إطار العمل المؤسسي الذي يحتوي على ستة مكونات رئيسية مترابطة تساعد في دمج إدارة المخاطر ضمن أعمال المؤسسة، وهذه المكونات هي:

#### 1- القيادة والالتزام (Leadership & Commitment): يؤكد المعيار على الدور الكبير والحاسم للإدارة العليا

والهيئات الإشرافية لضمان دمج إدارة المخاطر في المؤسسة وتخصيص الموارد اللازمة لها، ويتجلى ذلك من خلال مجموعة من النقاط التي وردت في المعيار، نشير هنا إلى أهمها:

- تخصيص وتنفيذ جميع مكونات الإطار مع ضمان توفير الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.

- إسناد الصلاحية والمسؤولية والمساءلة على المستويات المناسبة داخل المنظمة / المؤسسة.

- التأكد من أن إطار إدارة المخاطر لا يزال ملائماً لسياق المؤسسة.

#### 2- التكامل (Integration):

لا بد من دمج إدارة المخاطر في هيكل حوكمة المؤسسة وعملياتها بما في ذلك الاستراتيجية الخاصة للمؤسسة وكذلك عند تحديد الأهداف.

## 3- التصميم (Design): ويكون من خلال خمسة مساقات:

أ. فهم المنظمة وسياقها: عند تصميم عمل لإدارة المخاطر يجب على المنظمة فحص وفهم سياقه الخارجي والداخلي، الذي يشمل -على سبيل المثال- فحص العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية إضافة إلى الدوافع والاتجاهات الرئيسة التي تؤثر على عمل المؤسسة، مع الاهتمام بفحص العلاقات والالتزامات التعاقدية وتعقيد الشبكات والتبعيات.

ب- توضيح التزام إدارة المخاطر: على الإدارة العليا وهيئات الرقابة في المؤسسة أن توضح التزامها المستمر بإدارة المخاطر ويكون واضحاً من خلال السياسة، ومنعكساً بوضوح على أهداف المؤسسة و التزاماتها.

ج- التحديد الواضح للأدوار والسلطات والمسؤوليات والمسئولة التنظيمية: على الإدارة العليا أن تضمن وجود مصفوفة صلاحيات ومسؤوليات على كافة مستويات المؤسسة، وتضمن ما يتبع ذلك من مساءلة أصحاب العلاقة وأصحاب الأدوار ذات الصلة فيما يتعلق بإدارة المخاطر كل بحسب موقعه ومسؤولياته داخل المؤسسة.

د - تخصيص الموارد: من مهام الإدارة العليا والرقابة تخصيص الموارد المناسبة لإدارة المخاطر التي يمكن أن تشمل الأفراد الذين يملكون المهارات اللازمة وأصحاب الخبرة والكفاءة، وأن تكون هناك عمليات وإجراءات موثقة إضافة إلى التطوير المهني.

هـ. إنشاء الاتصالات والاستشارات: إن من واجب المؤسسة أن تعتمد في سياساتها نهجاً للتواصل والاستشارات من أجل دعم التطبيق الفعال لإدارة المخاطر، ويجب أن يكون التشاور في الوقت المناسب، وأن يتم ضمان أن جميع المعلومات المهمة التي يمكن أن تؤثر في اتخاذ القرار قد تمت مشاركتها مع الجميع.

## 4- التنفيذ: ويتجلى ذلك من خلال:

- وضع خطة مناسبة تشمل الوقت و الموارد.

- تحديد أين ومتى وكيف يتم اتخاذ أنواع مختلفة من القرارات في المؤسسة، ومن المخول باتخاذ تلكم القرارات.

- تعديل عمليات صنع القرار المعمول به عند الضرورة.

- ضمان أن كل الترتيبات المتعلقة بإدارة المخاطر مفهومة ومطبقة عند كل المنتسبين للمؤسسة على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

5- التقويم: يجب على المؤسسة / المنظمة لأجل ضمان تقويم إطار إدارة المخاطر من حيث فعاليته أن تقيس أداء إدارة المخاطر بشكل دوري ومقارنة أداؤها بخطة التنفيذ والمؤشرات المعدة لذلك. كما أنه يجب تحديد ما إذا كانت لا تزال مؤشرات القياس مناسبة لدعم تحقيق أهداف المنظمة، والتأكد من فاعليتها.

## 6- التحسين: ويكون من خلال أمرين:

أ. التكيف: فعلى المؤسسة / المنظمة أن تراقب باستمرار إطار إدارة المخاطر وأن تتأكد من تكيفه للتعامل مع التغييرات الخارجية والداخلية.

ب. التحسين المستمر: ينبغي على المؤسسة أن تحسن باستمرار إطار إدارة المخاطر للتأكد من فعاليته وأنه ملائم ومتكامل مع عملية إدارة المخاطر ككل. كما يجب على المؤسسة / المنظمة أن تطور الخطط والمهام.

## خطوات إدارة المخاطر حسب ISO 31000:

إن معيار (ISO31000) يحتوي على عدد من الخطوات المنهجية لتحديد المخاطر، والتي تعمل على وصف عملية إدارة المخاطر وتحليلها وتقويمها ومراقبتها، وبناء على ذلك فإن عملية إدارة المخاطر حسب المعيار تتكون من الخطوات الآتية:

**أولاً: التواصل والتشاور:** ويهدف إلى مساعدة أصحاب المصلحة في فهم المخاطر والأسس التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات والأسباب التي تتطلب اتخاذ تلك القرارات، هذا ما يختص بالتواصل أما التشاور فإنه يهدف إلى الحصول على المعلومات وردود الأفعال لدعم صنع القرار؛ لأجل جمع مجالات الخبرة المتنوعة للحصول على رؤى مختلفة، بما يضمن مراعاة جميع الآراء المتعددة، بالإضافة إلى الحصول على معلومات كافية لتسهيل صنع القرار والرقابة عليه بعد ذلك.

**ثانياً: تحديد النطاق والسياق والمعايير:** لأجل تخصيص عملية إدارة المخاطر، للوصول إلى التقويم الفعال وتوفير المعالجة المناسبة للخطر، والتي تشمل الآتي:

**أ.** تحديد المجال: فلا بد للمؤسسة أن تحدد مجالها، وفي موضوعنا هذا نعني المؤسسة الوقفية، فتحديد المجال يضع خارطة طريق لآلية العمل والتنفيذ بعد ذلك و بما يتناسب وطبيعة عمل المؤسسة، كي ينعكس كل ذلك على الرؤية والاستراتيجية الخاصة بها، فمن المهم جداً أن يكون المجال واضحاً وكذلك الأهداف، وهنا لا بد أن يؤخذ في الاعتبار (كما نص المعيار) الآتي:

\* الأهداف والقرارات.

\* النتائج المتوقعة.

\* الوقت والموقع مع التضمينات والاستثناءات المحددة.

\* الأدوات لتقويم المخاطر المناسبة والتقنيات المستخدمة.

\* الموارد المطلوبة مع السجلات الواجب الاحتفاظ بها.

\* العلاقات مع العمليات والمشاريع الأخرى.

**ب.** تحديد السياق الداخلي والخارجي: لأن هذا السياق يعني البيئة التي من خلالها تحدد المؤسسة الأهداف التي تريد تحقيقها؛ وهذا يستلزم فهم البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة، وأن ينعكس ذلك على النشاط الذي سيتم تطبيقه في عملية إدارة المخاطر، وتتجلى أهمية فهم هذا السياق في الآتي:

- أن تتم إدارة المخاطر في سياق وأهداف المؤسسة.

- إمكانية أن تكون العوامل التنظيمية مصدر خطر.

- الترابط بين عملية إدارة المخاطر ومجالها مع أهداف المنظمة.

**ثالثاً: تقويم المخاطر:** على المنظمة أن تحدد نوع المخاطر وحجمها مقارنة بالأهداف، كما يجب تحديد المعايير

المستخدمة لتقويم أهمية المخاطر، بالإضافة إلى كونها تعكس قيم المؤسسة وأهدافها ومواردها، وهذا يستلزم مراجعتها وتعديلها باستمرار إذا لزم الأمر. ويكون من خلال:

- تحديد المخاطر.

- تحليل المخاطر.

- تقويم المخاطر.



رابعاً: معالجة المخاطر: ويقصد به تحديد وتنفيذ الخيارات للتعامل مع المخاطر، وهذه العملية تتكون من:

- صياغة واختيار خيارات معالجة المخاطر.

- تخطيط وتنفيذ معالجة المخاطر.

- تقويم فعالية هذه المعالجة.

- اتخاذ قرار بشأن المخاطر المتبقية هل هي في الإطار المقبول من عدمه أو ما يعرف بشهية المخاطر.

- في حال عدم قبول المخاطر المتبقية لا بد من اتخاذ المزيد من المعالجة.

خامساً: المراقبة والمراجعة: لأجل تحسين وضمان الجودة والفعالية في تصميم العملية وتنفيذها وضمان أن النتائج كانت بالشكل المرجو منها، فهناك حاجة ماسة لهذه المرحلة، فالمراقبة والمراجعة لا بد أن تكونا في جميع مراحل العملية والتي لا بد أن تشمل: (المراقبة و المراجعة والتخطيط وجمع وتحليل البيانات وتسجيل النتائج وتقديم الملحوظات عليها).

سادساً: إعداد التقارير (التسجيل والإبلاغ): عملية إدارة المخاطر يجب تسجيلها وتوثيقها في السجلات المعدة

لذلك. ويهدف التسجيل والإبلاغ إلى:

\* توفير معلومات لصناع القرار.

\* تحسين أنشطة إدارة المخاطر.

\* المساعدة في التفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الذين يتحملون المسؤولية والمساءلة عن أنشطة إدارة

المخاطر.

نقاط القوة والضعف في التطبيق على المؤسسات الوقفية:

إن معيار (ISO31000/2018) معيار دولي يتعلق بإدارة المخاطر، ويهدف بشكل عام إلى تقديم مبادئ وإرشادات عامة يمكن أن تتناسب وتتكيف مع أي نوع من المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات العمل الخيري والمؤسسات الوقفية؛ ونتيجة لذلك فإن هناك عدداً من النقاط التي تشكل جانب قوة في هذا المعيار والتي يمكن أن تشكل فائدة للمؤسسات الوقفية، وهناك نقاط تفرقت بها المؤسسات الوقفية لا يمكن أن نجد لها ذكراً في هذا المعيار، وهي تشكل نقاط ضعف في هذا المعيار مما يقلل من ملاءمته الكاملة مع قطاع المؤسسات الوقفية.

أ- نقاط القوة:

أولاً: شمولية المعيار ومرورته: بما أن هذا المعيار تم إعداده ليتلاءم مع قطاعات مختلفة وفي دول مختلفة حول العالم، فإن ميزة الشمولية والمرونة من أهم الميزات التي تمكن هذا المعيار من أن ينطبق على عدد من المؤسسات، وفي موضوعنا هذا المؤسسات الوقفية؛ فالعمومية والشمولية تتيح لهذا المعيار الصلاحية في التطبيق في هذا النوع من المؤسسات. ثانياً: التركيز على حوكمة المخاطر: فالمعيار يركز على الدعوة إلى دمج إدارة المخاطر في الحوكمة واتخاذ القرار، وهذا يتوافق بشكل كبير مع حاجة المؤسسات إلى المساءلة والشفافية؛ لأن من أهم ما تقوم به المؤسسة الوقفية هو الحفاظ على الثقة بين الواقف والموقوف عليهم، لذلك فإنها بحاجة أكبر إلى الشفافية كونها المفتاح لبناء ثقة الناس وبالتالي زيادة الوقوفات؛ فإن المعيار يضمن وجود الحوكمة التي تعزز الثقة بين الأطراف كافة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأعمال التي تقوم بها المؤسسة؛ وبالتالي نموها وزيادة ريعها.

ثالثاً: تحسين الكفاءة التشغيلية (النعيم وجراد، 2024): من خلال الإدارة الوقائية وتقليل الخسائر، مما يساهم في

رفع كفاءة استخدام الموارد المستخدمة داخل المؤسسة.



رابعاً: تحسين اتخاذ القرار والتخطيط : فتنطبق المعيار وفق الأسس التي نص عليها والإجراءات والخطوات العملية التي وردت في ثنايا المعيار تزيد من جودة قرارات الإدارة؛ بسبب توفر المعلومات الدقيقة حول المخاطر المحتملة وتوقع حدوثها، مع وجود آليات معدة مسبقاً للتعامل معها.

#### - نقاط الضعف:

أما بالنسبة لنقاط الضعف التي لم يتطرق لها المعيار، وسببها بشكل كبير هو طبيعة المؤسسات الوقفية، وخصوصية التي تتميز بها هذه المؤسسات، فهي كالاتي :

أولاً: الطابع العام وغير التخصصي: فالمعيار تم تصميمه بشكل فيه عمومية، ومع أن هذه السمة تشكل عاملاً من عوامل القوة إلا أنها أيضاً عامل من عوامل الضعف، لأن كل مؤسسة لها طبيعتها الخاصة وهذا في المؤسسات الربحية، فكيف يكون الوضع إذا كانت المؤسسة من المؤسسات الخيرية، فرغم أنها ربحية في جانب من الجوانب إلا أن لها ميزات وخصوصية لا بد أن تراعى، والوقف له خصوصيته التي لا يمكن التعدي عليها أو إغفالها.

ثانياً: نقص الوعي ومقاومة التغيير: تواجه المؤسسات صعوبة في تطبيق المعيار بسبب ضعف الوعي بالمخاطر أو مقاومة التغيير من قبل مجالس الإدارات أو من قبل العاملين، حيث يرون أن تطبيق المعيار بما فيه من خطوات وشفافية يشكل عبئاً عليهم، وتحدياً لقبول تطبيقه ( النعيم وجراد ، 2024).

ثالثاً: غياب البعد الشرعي والأخلاقي: إن كون المعيار صادراً عن جهة لا تعبر التوجيهات الشرعية أي اهتمام، ولأن طبيعة الوقف هي الاعتماد الكبير على الصيغة الشرعية، بل أساس مشروعية الوقف هو الجانب الشرعي، فهذا من نقاط الضعف التي لم يغطها المعيار، بل ولم يرد لها أي ذكر فيه.

رابعاً: يركز معيار (ISO31000) على المخاطر التقليدية: وهي المخاطر المالية دون ذكره للمخاطر الأخلاقية، أما في مجال المؤسسات الوقفية فنحن بحاجة إلى التركيز على مخاطر أكبر من ذلك، ولعل أهمها مخاطر السمعة والمخاطر الأخلاقية والالتزام المجتمعي ونحوه.

خامساً: لا يوفر المعيار أي مؤشرات متخصصة تتعلق بأداء الوقف: ففي الوقف نفسه تحتاج المؤسسات الوقفية إلى معايير كمية ونوعية تقيس فاعلية إدارة المخاطر على المؤسسات الوقفية.

ولأجل ذلك فالمؤسسات الوقفية بحاجة إلى دليل شرعي خاص بالمخاطر الوقفية يتكامل مع المعيار الدولي، ومع مخرجات الهيئات الشرعية العاملة في هذا المجال كالأيوبي ونحوها، وكذلك بحاجة إلى تبسيط الإجراءات لتتناسب مع المؤسسات الوقفية الصغيرة، وقبل كل ذلك لا بد من بناء الكادر البشري المؤهل والمتخصص الذي يجمع بين المعرفة العلمية بإدارة المخاطر وبين المعرفة المالية للتعامل وفق الأسس والأصول الحديثة والمعرفة الشرعية التي تمكنه من إدراك أسس التعامل في الاستثمارات وطبيعة المخاطر التي يمكن أن يتحملها الوقف بما يراعي الخصوصية التي لا بد أن تراعى عند التعامل مع الأموال الموقوفة سواء أكانت أعياناً أم نقوداً أم أوقافاً رقمية.

#### - عرض وتحليل الدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر:

من أحدث الأدلة في إدارة المخاطر التي أتت بصورة متخصصة للمؤسسات الوقفية هو الدليل الاسترشادي السعودي في إدارة المخاطر والصادر عن الهيئة العامة للأوقاف، حيث يهدف هذا الدليل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، نذكرها ملخصة على النحو الآتي :

أولاً: تعزيز استدامة القطاع الوقفي: يتم ذلك من خلال تمكين المؤسسات الوقفية من القدرة على تحديد المخاطر التي قد تهدد استمرارية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف، وأن تضع الإجراءات المناسبة للتعامل مع الأخطار المحتملة.

ثانيا: تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة الوقفية: وذلك بأن تكون المؤسسة لديها القدرة على تطوير إدارة المخاطر بشكل منهجي و منظم ، وهذا بدوره يساهم في تحسين أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.  
ثالثا: تعزيز الشفافية والمساءلة: وهذا يتم من خلال توفير إطار واضح لإدارة المخاطر، الذي يتضمن تحديد مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات، وآليات التواصل وإعداد التقارير.  
رابعا: وجود ممارسات موحدة في إدارة المخاطر: وذلك بأن يتم الاستناد إلى المعايير الدولية والممارسات التي تراعي الخصوصية التي يتميز بها القطاع الوقفي.

خامسا: نشر وتعزيز الوعي بثقافة إدارة المخاطر: بنشر الوعي والمعرفة بأهمية إدارة المخاطر في مؤسسات القطاع الوقفي، الذي بدوره يحث العاملين ويشجعهم على المشاركة في جميع المراحل المتعلقة بإدارة المخاطر.  
سادسا: دعم اتخاذ القرار: من خلال توفير المعلومات الدقيقة عن طبيعة المخاطر التي تواجه المؤسسات في القطاع الوقفي، مما يعطي متخذ القرار الصورة المناسبة التي تساعد في اتخاذ قرار سليم بناء على أسس علمية وسليمة.  
سابعا: حماية الأصول الوقفية: وهذا يستلزم تحديد المخاطر التي قد يكون لها تأثير على الأصل الوقفي، ووضع الضوابط المناسبة مع الخطوات العملية لأجل حمايتها والمحافظة عليها.  
ثامنا: تعزيز الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية: مما يساهم في مساعدة المؤسسة الوقفية على تحديد المخاطر المتعلقة بالامتثال، ووضع الإجراءات الصحيحة والسليمة لضمان أن يكون هناك التزام بالمتطلبات التنظيمية والقانونية.

## الهيكل التنظيمي لإدارة المخاطر:

وضع الدليل الاسترشادي السعودي إطارا تنظيميا متكامل لإدارة المخاطر، يتعلق بالمؤسسات الوقفية، وقد تضمن بشكل واضح تحديد مصفوفة الصلاحيات من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات على مختلف المستويات التنظيمية والإدارية للمؤسسة، وقد أتت هذه التقسيمات على النحو المبين أدناه كما وردت في الدليل:

- أ. مجلس الإدارة: ويتحمل المسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر في المؤسسة الوقفية، ويكون ذلك من خلال:
  - اعتماد سياسة إدارة المخاطر والإشراف على تنفيذها.
  - تحديد مستوى شبيهة المخاطر (Risk Appetite) أو مستوى الخطر الذي يمكن للمؤسسة أن تتحمله وتتقبله بناء على السياسة الداخلية التي وضعت من قبل مجلس الإدارة.
  - المراجعة الدورية لتقارير المخاطر المرفوعة للمجلس واتخاذ القرارات المناسبة.
  - توفير الموارد اللازمة لوحدة إدارة المخاطر.
- ب. لجنة المخاطر: وهي لجنة تكون منبثقة عن مجلس الإدارة، مهمتها الإشراف على إدارة المخاطر داخل المؤسسة الوقفية، ويكون من مهامها:
  - مراجعة السياسة الخاصة بإدارة المخاطر وتقديم التوصية بشأنها لرفعها لمجلس الإدارة.
  - تشرف اللجنة على تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بإدارة المخاطر.
  - التنسيق مع لجنة المراجعة بشأن المخاطر المتعلقة بالرقابة الداخلية.
- ج. الإدارة التنفيذية: وهي التي تكون مسؤوليتها تنفيذ السياسة الخاصة بإدارة المخاطر والتي سبق أن تم اعتمادها من مجلس الإدارة، ومن مسؤوليات الإدارة التنفيذية:
  - تنفيذ وتطوير استراتيجية إدارة المخاطر.
  - ضمان دمج إدارة المخاطر في جميع أنشطة وعمليات المؤسسة.



- تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر.
- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- د. إدارة المخاطر: هي عبارة عن وحدة تنظيمية متخصصة بإدارة المخاطر تنشأ داخل المؤسسة وتكون تابعيتها مباشرة لأعلى وحدة تنفيذية في المؤسسة (الرئيس التنفيذي)، وتكون مسؤولة عن مجموعة من المهام:
  - تطوير وتحديث السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر.
  - تنسيق عملية إدارة المخاطر بخطواتها المختلفة داخل المؤسسة.
  - مسؤولية إعداد التقارير الدورية الخاصة بالمخاطر، ومعالجة المخاطر على مستوى المؤسسة.
  - تقديم المشورة والدعم اللازم بإدارة المخاطر لبقية الإدارات داخل المؤسسة.
  - هـ مالكو المخاطر: وهم مديرو الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، وتتضمن مهامهم الآتي:
    - كلٌّ بحسب إدارته وفي حدود مسؤولياته يكون مسؤولاً عن تحديد المخاطر المتعلقة بمجاله.
    - تقويم المخاطر وتحديد الأولويات في المعالجة.
    - تنفيذ طرق المعالجة والخطط المرسومة لذلك.
    - رفع التقارير بشكل دوري عن حالة المخاطر في إداراتهم.
    - و. المراجعة الداخلية: وهي التي تتولى مسؤولية تقويم فعالية نظام إدارة نظام المخاطر في المؤسسة، ومن مسؤوليتها:
      - تقويم كفاءة وفعالية إدارة المخاطر.
      - تقديم تأكيدات كجهة مستقلة – لمجلس الإدارة ولجنة المراجعة بشأن فعالية إدارة المخاطر.
      - تقديم التوصيات بشأن تحسين نظام إدارة المخاطر.
- الإجراءات والأساليب المستخدمة:

قدم الدليل الاسترشادي السعودي مجموعة مفصلة من الأساليب والإجراءات التي تستخدم في إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، والتي تتناسب والمعايير الدولية، وهي إجراءات تشمل جميع خطوات إدارة المخاطر، وقد تبني الدليل الاسترشادي السعودي منهجاً لإدارة المخاطر مكوناً من عدد من الخطوات، وهي في تفاصيلها تتشابه مع المعيار الدولي (ISO31000). ومنعا للتكرار فإننا نقتصر في هذه الجزئية على ما تفرده به الدليل الاسترشادي السعودي فيما يتعلق بخصوصية المؤسسات الوقفية، فقد تفرده الدليل الاسترشادي السعودي في تصنيف المخاطر بزيادة لا توجد في المعيار الدولي، من خلال النص على مخاطر الامتثال حيث إنه لا بد من الالتزام بالمتطلبات الشرعية، كذلك نص على أهمية المخاطر المتعلقة بسمعة المؤسسة وصورتها لدى أصحاب المصلحة.

أما في أدوات وأساليب تحديد المخاطر فقد امتاز الدليل بأن ذكر في قوائم التحقق من الخطر أن تكون هنالك قوائم معدة مسبقاً للمخاطر الشائعة في القطاع الوقفي، وهذا قد يكون تخصيصاً للتعميم الموجود في المعيار الدولي حيث إن المعيار الدولي -كما مر معنا سابقاً- معيار شامل لا يتعلق بنطاق معين على عكس الدليل الاسترشادي. فقد قدم الدليل مجموعة من الأساليب والأدوات لتحليل الخطر وتقويم الخطر بما يتلاءم وطبيعة المؤسسات الوقفية، فذكر:

- أ/ وجود مصفوفة للمخاطر: وهي عبارة عن أداة بصرية لتصنيف المخاطر حسب احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها.
- ب/ التحليل الكمي: ويتم ذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية لتحليل المخاطر.
- ج/ التحليل النوعي: استخدام الأساليب النوعية مثل تقويم الخبراء لتحليل المخاطر.
- د/ تحليل السبب والأثر: تحليل الأسباب التي تؤدي إلى المخاطر وآثارها المحتملة.

وتطرق الدليل إلى ذكر مجموعة من الخيارات تتعلق بمعالجة الخطر الذي يواجه المؤسسة الوقفية، وقد قسمها إلى أربعة أقسام، بدءا بتجنب المخاطرة، و تقليل المخاطر، و نقل الخطر إلى طرف آخر كالتأمين مثلا، وأخيرا قبول الخطر إذا كان ضمن مستوى قبول الخطر أو ما يعرف بشهية الخطر (Risk Appetite)

نجد أن الدليل الاسترشادي السعودي لا يخرج في إطاره العام عن المعيار الدولي، وفي الجانب الآخر ونظرا لطبيعة العمل في المؤسسات الوقفية فإن الدليل السعودي قد ركز على تكييف الإطار ليكون متلائما مع خصوصية الوقف، من حيث الغرض منه وتركيزه على الاستدامة بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، مع توزيع المهام بدءا من مجلس الإدارة حتى وصل إلى دور ملاك المخاطر داخل المؤسسة، فالمؤسسات الوقفية في معالجتها للمخاطر وفي شهيتها للمخاطر تكون مختلفة عن بقية المؤسسات الهادفة للربح؛ لأن الأصل الوقفي يحتاج إلى عناية خاصة وإلى مزيد عناية في تحمل الخطر، فالأصل الوقفي لا بد من المحافظة عليه وأن يبقى أصله لا يباع ولا يرهن؛ لأنه - وكما هو معلوم - في ملك الله تعالى.

- تحليل واقع إدارة المخاطر في القطاع الوقفي العماني:

هناك اهتمام واسع بإدارة المخاطر في مختلف المؤسسات العاملة في سلطنة عمان سواء أكانت مؤسسات حكومية أم مؤسسات القطاع الخاص، وهناك توجه واضح نحو تبني برامج مؤسسية شاملة لإدارة المخاطر، وهذا بسبب الوعي المتزايد بأهمية إدارة المخاطر كجزء من عملية الحوكمة المؤسسية، حيث شملت مجالات متعددة منها المخاطر المالية والبيئية والتشغيلية والاستراتيجية ونحوها (الجيلانية، 2025)، أما ما يتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية العمانية فهي وإن كانت تستند إلى إطار عام تشرف عليه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية إلا أن هناك حاجة إلى تطوير الممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر؛ لأجل تطوير الممارسات وفق أفضل المعايير الدولية وتجارب الدول المجاورة، والتي تهدف في المقام الأول إلى ضمان استدامة الأوقاف وتنمية مواردها وحمايتها من المخاطر المتنوعة، وأخذا بأثر المستجدات في إدارة المخاطر.

فمنذ صدور المرسوم السلطاني الخاص بالأوقاف عام (65/2000)، كان لا بد من وجود لائحة تنفيذية وإطار حوكمة، وهذا ما دعا إلى صدور دليل الحوكمة عام (2015)، الذي أتى "تماشيا مع متطلبات الإفصاح والشفافية المالية المحلية والدولية وتطبيق نموذج فريد لقواعد إدارة رشيدة للمؤسسات الوقفية" (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية(2)، 2019، ص 4).

- تحليل الوضع الحالي في إدارة المخاطر الوقفية في سلطنة عمان:

نجد أن دليلي الحوكمة للمؤسسات الوقفية العامة والخاصة اللذين صدرا عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية قد نصا على أهمية وجود إدارة خاصة بالمخاطر في المؤسسة الوقفية، مع بيان مهام قسم إدارة المخاطر وتحديد نطاق وعمل مسؤولية قسم إدارة المخاطر، وتم النص في الأدلة على أن من أهداف الحوكمة في المؤسسات الوقفية أن يكون هناك "تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتبني أنظمة فعالة لإدارة المخاطر" (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية(2)، 2019، ص 17)، كما تم النص في الأدلة على أنه على المؤسسات الوقفية بمختلف أحجامها أن يكون لديها لجنة خاصة بالتدقيق والمخاطر والالتزام، إلا أنها في المؤسسات التي يقل رأسمالها عن نصف مليون ريال عماني فإن إدارة المخاطر قد تم دمجها مع لجنة التدقيق والمخاطر والالتزام، أما في المؤسسات التي يزيد رأسمالها عن مليون ريال عماني فجاء في الدليل أن تكون إدارة المخاطر والالتزام مفصولة عن التدقيق، ولعل هذا بسبب كبر حجم المؤسسة. كما فصلت الأدلة في أدوار مجلس الإدارة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.

وقد خصصت الأدلة بندا خاصا بإدارة المخاطر تضمن الحديث عن التعاون مع الإدارة التنفيذية في تحديد المخاطر والتأكد من أن الإدارة التنفيذية تولي اهتماما كافيا بالمخاطر التشغيلية ومخاطر المشاريع، كذلك مراجعة المخاطر المرتفعة

ومناقشتها ومراجعة النظم المصممة لمراقبة وإدارة هذه المخاطر. وقد بينت الأدلة في مهام إدارة المخاطر الموكلة إليها، والتي من ضمنها "تمكين الموظفين من إرسال مخاوفهم / معلوماتهم عن مخاطر وأخطاء المعاملات المحاسبية وشكوكهم بصحة نتائج التدقيق إلى لجنة التدقيق وإدارة المخاطر" (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية(1)، 2019).

إلا أننا في المقابل نجد أن الأدلة قد جعلت دور إدارة المخاطر مشمولاً في قسم التدقيق الداخلي دون أن يكون له قسم مستقل بذاته، وهذا من أوجه القصور في الأدلة العمانية، ومن جهة أخرى أجازت الأدلة أن يتم إسناد قسم إدارة المخاطر إلى مكاتب خارجية متخصصة في تقديم هذا النوع من الخدمات للمؤسسات، لا سيما المؤسسات التي يتعدى رأسمالها المليون ريال عماني، أما في المؤسسات التي يقل رأسمالها عن مليون ريال عماني فقد أجازت الأدلة أن تقوم إدارات هذه المؤسسات بهذا العمل (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية(2)، 2019، ص 85)، وقد فصلت الأدلة في الأعمال الواجب القيام بها والمهام المنوطة بقسم إدارة المخاطر مع بيان نطاق العمل والمهام والمسؤوليات بشكل فيه نوع من التفصيل، مبينة أنواع المخاطر التي تتعامل معها المؤسسات الوقفية، (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية(1)، 2019، ص 87-95)، ويعد التفصيل في هذه الأدلة رائداً على غيره حيث إنه تعرض لمجموعة واسعة من المخاطر التي لم يكن الحديث عنها سابقاً في مثل هذه الأدلة التي تمت مناقشتها ضمن هذه الدراسة، فذكرت الأدلة العمانية -بالإضافة إلى المخاطر المتعارف عليها- المخاطر التكنولوجية، ومخاطر الاستثمارات التكنولوجية، ومخاطر سلامة البيانات ومخاطر المخاطبات والإعلام وكذلك المخاطر المتعلقة بإدارة النظم ومدى استعمالها، ومخاطر الملكية الفكرية.

#### • نقاط القوة والقصور:

من خلال الدراسة والتحليل نجد أن الأدلة العمانية قد أوجدت إطاراً عاماً يساعد في إيجاد نموذج عماني لإدارة المخاطر، وقد احتوت الأدلة العمانية على ذكر الإطار العام، وحددت الخطوط العريضة له، مع بيان أغلب المهام والمسؤوليات التي يمكن أن يقوم بها القائمون على إدارة المخاطر، مع المرونة في التقسيم حسب حجم المؤسسة الوقفية، وتميزت أيضاً بأن قسمت المؤسسات الوقفية حسب حجم رأس المال إلى ثلاثة أقسام، قسم أقل من نصف مليون ريال عماني، وقسم آخر أعلى من نصف مليون وأقل من مليون، والقسم الأخير ويشمل التي يبلغ رأسمالها مليون ريال عماني وأكثر، مع بيان الهيكل التنظيمي لكل منها.

والملاحظ في الهياكل التنظيمية في كل الأصناف الثلاثة أنها وضعت لجنة التدقيق لإدارة المخاطر في قمة هرم المؤسسة وتبعية مباشرة تكون لمجلس إدارة المؤسسة الوقفية، كما أنها شملت أنواعاً من المخاطر لم يتم النص عليها في الأدلة والمعايير التي تناولت إدارة المخاطر العامة أو الوقفية بشكل أخص - على الأقل التي تمت دراستها في هذا البحث -.

أما أوجه القصور فهي أن هذه الأدلة لم تأت بإطار تفصيلي لإدارة المخاطر، وبالتالي فقد اكتفت بوضع الإطار العام، ممهدة الطريق بذلك لبناء عليه في إيجاد نموذج إدارة مخاطر وقفية في المستقبل، وتبعاً لذلك فلا توجد أي نماذج تفصيلية أو خطوات لإعداد تقارير المخاطر، كما أنها افتقرت إلى عمل تصنيف للمخاطر، وبيان النقاط التفصيلية فيه.

وبشكل عام تعد أدلة الحوكمة في سلطنة عمان متقدمة على غيرها بسبب حداثة، حيث إنها أطلقت في عام 2019، وهذا ما جعلها تستفيد من كل ما سبق من أدلة ومعايير متعلقة بإدارة المخاطر سواء من العالمية منها أو الإقليمية، وأعدت خارطة طريق لبناء دليل إدارة مخاطر في المستقبل مما يجعل إعداد الدليل واضح المعالم، فنستطيع القول إن أدلة الحوكمة وضعت الإطار التشريعي لإعداد دليل إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، وبنيت الإطار العام على أفضل الممارسات الموجودة في السوق.

## - الأ نموذج العماني المقترح لإدارة المخاطر في القطاع الوقفي:

الوقف في سلطنة عمان قديم قدم دخول الإسلام في هذا البلد المبارك، وشهد الكثير من حالات المد والجزر، والكثير من حالات الإهمال وعدم الاهتمام، شأنه شأن الكثير من الأوقاف في العالم الإسلامي، مما كان له دور في اندثار عدد من الأصول الوقفية، وفي الجانب الآخر هناك أمثلة لأوقاف عمانية بقيت خالدة على مر القرون وما زالت تعمل إلى يومنا هذا، وبين هذه وتلك لا بد من وجود نظام مؤسسي يحافظ على الأصول الوقفية واستدامتها، وهذا بحاجة إلى تنظيم وتأطير وتيسير وأن يتم التعامل مع الوقف كمؤسسة لها إطارها ونظامها، ومن أهم ما يتطلب وجوده في أي مؤسسة يرحى منها دوام النفع والاستمرارية هو تبني إدارة مخاطر ناجحة وناجعة.

ومن هنا يقترح هذا البحث أنموذجا عمانيا متكاملًا لإدارة المخاطر في القطاع الوقفي، مع ضرورة الاستفادة مما جاء في أدلة الحوكمة التي أصدرتها وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في السلطنة، حيث يتكون الدليل المقترح من أربعة مكونات رئيسية مترابطة تضمن فعالية وكفاءة لإدارة المخاطر، وتتمثل هذه المكونات في:

أولاً: المبادئ الأساسية: وهي المبادئ والقيم والمفاهيم الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المخاطر في القطاع الوقفي العماني، والتي تشمل النقاط الآتية:

أ. الالتزام بالأحكام الشرعية: وهذا من أهم مميزات إدارة المخاطر في المؤسسات التي تتوافق أعمالها مع الأحكام الشرعية، والتي تشكل المؤسسات الوقفية جزءًا من ذلك، وتكون متوافقة مع المقاصد الشرعية في كل ما يتعلق بالتعامل مع المال حفظًا وتنميةً وتثميرًا وتوزيعًا للعائد على الموقوف عليهم.

ب. التكامل: لا بد من جعل إدارة المخاطر مدمجة في جميع أنشطة المؤسسة، وتكون حاضرة في جميع الأعمال وفي مختلف إدارات المؤسسة وجزءًا من ثقافة العمل داخل المؤسسة.

ج. الشمولية والهيكلية: من خلال اعتماد منهج منظم وشامل لإدارة المخاطر، يشمل جميع أنواع المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة الوقفية.

د. المشاركة: أن يشارك جميع الأطراف ومن لهم مصلحة في عملية إدارة المخاطر ولا يكون مقتصرًا فقط على الناظر أو مجلس إدارة المؤسسة أو العاملين.

هـ. الديناميكية: لا بد أن يكون الأ نموذج المقترح مراعيًا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الوقفية، وأن يتم تكيف ممارسات إدارة المخاطر وفقًا لذلك.

و. التحسين المستمر: لضمان جودة سياسة إدارة المخاطر وحسن تنفيذها بما يحفظ المؤسسة الوقفية من المخاطر ويجنبها الخسائر لا بد من العمل على تطوير وتحسين الممارسات والاستفادة من الخبرات المختلفة وكذلك من الأطر والمعايير الدولية كمعيار (ISO 31000) أو معيار (COSO) وكذلك المعايير الإقليمية كالدليل الاسترشادي السعودي. ز. الشفافية والمساءلة: التأكيد على وضوح الأدوار من خلال مصفوفة الصلاحيات، وبالتالي معرفة المسؤول عن الإخفاق في حال وجوده وضرورة خضوعه للمساءلة بكل شفافية.

ثانياً: الإطار التنظيمي: لا بد من وجود إطار تنظيمي يكون شاملاً للبنية الأساسية التي تمكن المؤسسة الوقفية من دمج المخاطر في جميع الأنشطة وعلى مختلف المستويات، ويتكون من:

أ. القيادة والالتزام: وهذا يكون من أعلى قمة في هرم المؤسسة من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا، من خلال الإيمان بأهمية إدارة المخاطر وأهمية إدراجه في ثقافة المؤسسة في مختلف المستويات وعلى كافة الأصعدة، وكذلك ضرورة توفير الدعم وكافة الموارد اللازمة لضمان عمل واستقلالية هذه الإدارة، وأن يكون خط التواصل مباشرًا مع الإدارة العليا.

ب. التكامل التنظيمي: ويتم ذلك من خلال دمج إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الوقفية، وتحديد مصفوفة الصلاحيات بدقة، متضمنا الأدوار والمسؤوليات، والتسلسل الإداري بالأعمال المتعلقة بإدارة المخاطر وضبط سير العمل فيها.

ج. التصميم: أن يكون هناك تصميم لإدارة المخاطر يتناسب وحجم المؤسسة، ويراعي الموارد الموجودة وكذلك طبيعة النشاط.

هـ. التنفيذ: بوضع خطة لتنفيذ الإطار الخاص بإدارة المخاطر، وتوفير الموارد اللازمة له. و. التقويم: للتأكد من فعالية الإطار في إدارة المخاطر، وأن يخضع للتقويم بشكل دوري ومنتظم، وتحديد مجالات القوة والضعف والعمل على التحسين.

ثالثا: عملية إدارة المخاطر: لا بد من وجود خطوات عملية وبشكل واضح لإدارة المخاطر، وهي الخطوات التي ينبغي للمؤسسة الوقفية التي تعمل بشكل احترافي ومؤسسي على تتبعها وأن تسير على وفقها بدءا من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة، وتتمثل في الآتي:

الخطوة الأولى: تحديد النطاق و السياق: ويكون من خلال فهم طبيعة المؤسسة الوقفية، وفهم سياقها الداخلي والخارجي، وتحديد إطار عمل المؤسسة ونطاقها، ويجب الانتباه إلى أن المؤسسة الوقفية هنا هل هي مؤسسة وقفية عامة أم خاصة لاختلاف طبيعة كل منها.

الخطوة الثانية: تحديد المخاطر: ويكون ذلك بتصنيفها إلى فئات (مخاطر استراتيجية، مالية، تشغيلية، عدم التزام شرعي، مخاطر سمعة، مخاطر تكنولوجية...) وبما يتلاءم مع أهداف المؤسسة، وتصنيف تلك المخاطر حسب تأثيرها على المؤسسة.

الخطوة الثالثة: تحليل المخاطر: من حيث احتمالية الحدوث والتأثير المحتمل وتحديد مستوى المخاطر. الخطوة الرابعة: تقويم المخاطر: وهنا لا بد أن يكون للمؤسسة الوقفية مؤشر يتبين من خلاله مستوى المخاطر المقبول من عدمه، وتحديد المخاطر التي تحتاج إلى معالجة.

الخطوة الخامسة: معالجة المخاطر: ويشمل المؤشر في هذه الخطوة عدة احتمالات تتعلق بكل خطر ويكون على النحو الآتي (تجنب، تقليل، نقل، قبول).

الخطوة السادسة: المراقبة و المراجعة: تأتي هذه الخطوة نتيجة للخطوات السابقة و التأكد من فعاليتها، وتستلزم مراجعة عملية إدارة المخاطر بشكل دوري.

الخطوة الأخيرة: إعداد التقارير والتواصل: لأجل اطلاع جميع الأطراف أصحاب العلاقة مع إعداد التقارير الدورية ذات العلاقة.

رابعا: الثقافة المؤسسية: لا بد من ترسيخ ثقافة المخاطر وأهميتها، و تمثل الثقافة المؤسسية القيم والسلوكيات والممارسات التي تدعم إدارة المخاطر الفعالة في المؤسسة الوقفية، والتي من خلالها تتأصل الثقافة الخاصة بإدارة المخاطر داخل المؤسسة مما يكفل تطبيقها بالشكل المطلوب، وتشمل الآتي:

أ. الوعي بالمخاطر: لا بد أن يتم تعزيز الوعي بأهمية المخاطر لدى جميع العاملين داخل المؤسسة الوقفية بمختلف المستويات، وأن يكون لدى جميع العاملين وعي بإدارة المخاطر ووعي أيضا بدورهم فيها، لما له من أهمية في بناء حماية للمؤسسة من الأخطار المتوقعة ومعرفة التعامل الصحيح عند حدوثها.

ب. التدريب والتطوير: توفير التدريب المناسب للعاملين على مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر. مما يرفع من حاسة استشعار الخطر لدى العاملين داخل المؤسسة الوقفية.

ج. التواصل المفتوح: ويتم ذلك من خلال تشجيع التواصل بين الجميع داخل المؤسسة عن المخاطر، مما يسمح بتبادل الخبرات والمعلومات.

د. المساءلة: وتتم من خلال تحديد مصفوفة الصلاحيات والمسؤوليات عن إدارة المخاطر على جميع المستويات داخل المؤسسة الوقفية.

هـ. التعلم المستمر: لأجل الاستفادة من الخبرات المختلفة والدروس في تحسين ممارسات إدارة المخاطر.

الأساس المنهجي والفكري للأنموذج العماني في إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية (مقترح):

إن أي أنموذج لا بد أن يستند على أساس منهجي وفكري يقوم عليه، ويحدد من خلاله المحددات والموجهات التي ترسم خارطة الطريق العامة لهذا الأنموذج، ولا يختلف الحال في الأنموذج العماني المقترح عن غيره من الأدلة والمعايير سواء الإقليمية منها أو العالمية؛ بل لا بد من الاستفادة منها، وهنا لا بد أن يستند الأنموذج العماني على أساس منهجي وفكري متين يجمع بين المبادئ الإسلامية والمعايير الدولية مع مراعاة الخصوصية التي يتميز بها القطاع الوقفي العماني، وتتمثل هذه الأسس - التي تقترحها هذه الورقة - في الآتي:

أولاً: المبادئ الإسلامية لإدارة المخاطر:

هناك قيم ومبادئ أساسية لا بد أن يستند عليها الأنموذج، وهي تشكل موجهاً رئيساً لبقية المكونات والمعطيات، والتي تتمثل فيما يلي:

- حفظ المال: من مقاصد الشريعة الرئيسة حفظ المال، وهو من المقاصد الخمسة التي جاءت الشريعة الغراء لحفظها، وهي تهدف بذلك إلى حفظ المال وكما هو معلوم أن إدارة المخاطر تمثل في حقيقتها حفظ المال، فمما يسهم في حفظ المال تجنبه الخطر أو التخفيف من الخطر قدر الإمكان.

- الأمانة: القائمون على الأوقاف أو النظار هم أمناء على تلك الأموال، ومستأمنون عليها، ومن واجبهم حمايتها والحفاظ عليها من الضياع أو النقصان.

- المصلحة: فهي معتبرة في الشرع، وتعتبر مورداً من موارد التشريع في الاجتهاد في الفقه الإسلامي، وفي جانب إدارة المخاطر فإنه يهدف إلى تحقيق مصلحة راجحة في الوقف والموقوف عليهم لأجل ضمان استدامة الوقف سواء من حيث الأصل أو الربح ولتحقيق الأهداف المرجوة من تلك المؤسسة الوقفية.

- الوسطية والاعتدال: أتت الشريعة الإسلامية لتحقيق الوسطية، ولأجل أن تحقق مصالح العباد في أمر الدين والدنيا، كذلك الحال في التعامل مع المخاطر فلا إفراط في تجنب المخاطر مما يؤدي إلى تفويت العديد من الفرص الاستثمارية على المؤسسة، ولا تفريط من خلال التساهل في قبول الخطر مما يسهم في حدوث خسائر وتعرض أموال الوقف للهلاك أو النقصان.

ثانياً: المعايير الدولية لإدارة المخاطر:

لا بد أن يستفيد الأنموذج العماني من المعايير الدولية ذات العلاقة في مجال إدارة المخاطر خصوصاً المعيار الدولي (ISO 31000/2018) وكذلك معيار (COSO) في الجزئية المتعلقة بإدارة المخاطر، حيث إنهما يشكلان إطاراً عاماً يصلح للتنفيذ على جميع المؤسسات بغض النظر عن الخصوصية التي يتطلبها كل قطاع، فبسبب مرونة ما ورد في المعايير الدولية والشمولية الموجودة فيها؛ فإنها تشكل الأرضية التي يمكن أن تنطلق منها المعايير الأخرى كل بحسب القطاع الذي تخدمه

وتعمل فيه، ومنها ما يختص بمجال بحثنا هذا وهو القطاع الوقفي في سلطنة عمان، ولا بد من تكيفها بما يحقق المصلحة ويخدم خصوصية القطاع الوقفي عموماً والقطاع الوقفي في سلطنة عمان بوجه أخص.

### ثالثاً: خصوصية القطاع الوقفي العماني:

هناك عدد من التشريعات التي صدرت في سلطنة عمان تتعلق بالإطار التنظيمي للمؤسسات الوقفية، ومنها قانون الأوقاف رقم (2000/65) واللائحة التنفيذية، بالإضافة إلى أدلة الحوكمة للمؤسسات الوقفية الخاصة والعامة والتي صدرت عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان، فهذا يشكل اللبنة الأولى لبناء الأنموذج العماني لإدارة المخاطر، كما أن المؤسسات الوقفية تشهد تنوعاً في السلطنة من حيث النوع (عامة أو خاصة) أو من حيث الحجم والقطاع الذي تخدمه، فنحن نجد -على سبيل المثال- مؤسسات وافية تخدم القطاع التعليمي أو القطاع الصحي، وبالمثل الأوقاف الخاصة بالمساجد و مدراس القرآن الكريم ونحوها، فيجب أن يحوي الأنموذج الخاص بإدارة المخاطر ما يغطي هذا التنوع في طبيعة المؤسسات. كما يجب أن يراعي الأنموذج المقترح الثقافة العمانية وأن يتم عكس القيم والتقاليد العمانية في صياغة الأنموذج، فلا بد من مراعاة تصورات الواقفين والمتعاملين مع المؤسسات الوقفية عن المخاطر ومعرفة كيفية تعاملهم معها وتأثير تفاعلهم على طبيعة إدارة المخاطر، كما أن المجتمع العماني يواجه تحدياً من نوع آخر في إدارة المخاطر بشكل عام وهو محدودية الخبرات المحلية، وكذلك محدودية الموارد وهذا يشكل تحدياً وعبئاً على المؤسسات الوقفية في إيجاد الخبراء المحليين الذين لديهم الخبرة والكفاءة المناسبة للقيام بأعمال إدارة المخاطر داخل المؤسسة الوقفية، فأغلب المؤسسات الوقفية إلى الآن قائمة على عدد من المتطوعين، وعدد قليل منها قائم على وجود موظفين فيها بدوام كامل، وهذا من الخصوصيات التي يجب مراعاتها في المرحلة الحالية لحين نضج المؤسسات وتكون مؤسسات متكاملة وفيها موظفون يعملون بنظام العمل الكلي بدلاً من التطوع.

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدليل الاسترشادي السعودي والمعياري الدولي ISO 31000 في إعداد الأنموذج العماني

### المقترح:

بما أن التجربة السعودية في إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية تعد تجربة رائدة من خلال الدليل الاسترشادي، وكذلك المعيار الدولي ISO31000 فلا بد هنا من أن تتم الاستفادة من هذه الأدلة في تقديم مقترح للأنموذج العماني، وأوجه الاستفادة تكون على النحو الآتي:

أولاً: الاستفادة من المعيار العالمي (ISO 31000L2018):

يمكن الاستفادة من المعيار العالمي في الجوانب الآتية:

- أولاً: المبادئ: يقدم المعيار الدولي مبادئ أساسية لإدارة المخاطر، مثل التكامل والشمولية والتحسين المستمر، وهذه

المبادئ متناسبة مع طبيعة عمل المؤسسات الوقفية، وتحتاج أن يضاف إليها مبدأ الالتزام بالأحكام الشرعية.

ثانياً: الإطار: يمكن الاستفادة من المعيار في إعداد إطار إدارة المخاطر الذي يتكون من القيادة والالتزام والتكامل

بالإضافة إلى التصميم والتنفيذ والتقييم والتحسين، فهذه يمكن الاستفادة منها عند تصميم الأنموذج العماني المقترح لإدارة المخاطر.

ثالثاً: الخطوات العملية: من أفضل ما يمكن أن يبنى عليه أي نظام هو أن يستفيد واضعوه من آخر ما تم التوصل

إليه في ذات المجال، فيمكن الاستفادة من المعيار العالمي من الخطوات العملية في إدارة المخاطر، والتي مر ذكرها سابقاً في ثنايا هذه الورقة.

رابعاً: التعريفات والمصطلحات: لضمان توحيد المصطلحات والتعريفات يمكن أن يستفيد الأنموذج العماني من المعيار الدولي في تعريف مكونات إدارة المخاطر العامة المشتركة بين جميع المؤسسات، مع تفرد الأنموذج العماني بالمصطلحات والتعريفات الخاصة بطبيعة المؤسسات الوقفية.

ثانياً: أوجه الاستفادة من المعيار السعودي :

بما أن الدليل السعودي تم وضعه أساساً للمؤسسات الوقفية، ويراعي طبيعتها فإنه الأقرب إلى موضوع هذا البحث، وهو الأنسب في الاستفادة منه الاستفادة القصوى، ويمكن أن يستفاد من الدليل في الأنموذج العماني المقترح في النواحي الآتية:

أولاً: الهيكل التنظيمي: يعد الدليل الاسترشادي السعودي هو الأنسب من الاستفادة عند بناء تصميم الأنموذج العماني المقترح، كونهما يتشاركان في نفس الغاية وهي خدمة المؤسسات الوقفية، مع الإشارة إلى ما ورد في أدلة الحوكمة الصادر عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

ثانياً: تصنيف المخاطر: الدليل الاسترشادي السعودي يراعي الخصوصية التي تختص بها المؤسسات الوقفية، على عكس المعيار الدولي (ISO31000) ونتيجة لذلك فيمكن اعتماد ذات التصنيف للمخاطر التي نص عليها الدليل الاسترشادي السعودي وهي ( المخاطر الاستراتيجية، المخاطر المالية، المخاطر التشغيلية، مخاطر السمعة، مخاطر الامتثال للقوانين التنظيمية، والمخاطر المتعلقة بعدم الامتثال للأحكام الشرعية، مع ما ورد في أدلة الحوكمة العمانية في الجزئيات المتعلقة فيها بإدارة المخاطر، وهي مجرد إشارات يمكن أن يبني ويؤسس عليها معيار لإدارة المخاطر الوقفية في سلطنة عمان).

ثالثاً: سجل المخاطر: إن الدليل السعودي قد تبنى سجلاً للمخاطر تم تصميمه بما يناسب طبيعة المؤسسات الوقفية، ومن هنا يمكن الاستفادة منه عند بناء الأنموذج العماني، ويمكن في نفس الوقت التطوير عليه بما يتناسب والبيئة العمانية والتطورات التي حصلت فيما يتعلق بالعمل الوقفي، والمتمثلة في إصدار أدلة للمؤسسات الوقفية الخاصة والعمامة، وكذلك الاهتمام الكبير من قبل المجتمع في إشهار العديد من المؤسسات الوقفية في مختلف مناطق سلطنة عمان.

رابعاً: مؤشرات المخاطر الرئيسية: من خلال الاستفادة من مفهوم مؤشرات المخاطر الرئيسية الذي يقدمه الدليل السعودي، الذي يساعد على مراقبة المخاطر وقياس فعالية إدارتها.

خامساً: التقارير الدورية: وذلك بأن يعتمد الأنموذج العماني ذات النظام في التقارير الدورية الموجود في الدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية.

### • آليات التطبيق والتقويم:

لضمان فاعلية وكفاءة تطبيق إدارة المخاطر في الأنموذج العماني فإن هناك نقاطاً مهمة لا بد من مراعاتها عند التطبيق، وهناك آليات يقترحها هذا البحث تتمثل في الآتي:

أولاً: آليات التطبيق: لا بد أن يكون التطبيق بطريقة مدروسة تتناسب مع الهدف المرجو منها، وهنا لا بد من مراعاة النقاط التالية:

- أ. التدرج في التطبيق: فتطبيق الأنموذج لا بد أن يتم بشكل تدريجي، وأن يتم استهداف المؤسسات الوقفية الكبرى في السلطنة، ثم المتوسطة وبعدها المؤسسات الصغيرة، وهذه المراعاة مستندة إلى حجم المؤسسة من حيث رأس المال و الكادر البشري الموجود فيها، وكذلك موارد المؤسسة وآلية عملها.
- ب. التوعية والتدريب: لا بد من خضوع العاملين في المؤسسات الوقفية لقدر كافٍ من التوعية والتدريب، بما يجعل لديهم المعرفة الكافية بمفاهيم وممارسات إدارة المخاطر.

ت. الدعم الفني: بما أن تطبيق إدارة المخاطر سيكون جديدا نوعا ما على المؤسسات الوقفية فعلى الجهة الإشرافية أن توفر الدعم الفني من خلال إعداد أدلة إرشادية وقوالب جاهزة لنماذج التقارير المطلوبة وآلية تقويم المخاطر وطريقة التبليغ ونحوها.

ث. التنسيق والتعاون: إذ يجب على المؤسسات الوقفية التعاون فيما بينها في مجال إدارة المخاطر وتبادل الخبرات والممارسات الناجحة كي يتم تعظيم الاستفادة للحصول على أفضل النتائج بما يخدم المؤسسات الوقفية.

ج. الرقابة والإشراف: فعلى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية كونها هي الجهة المسؤولة عن المؤسسات الوقفية أن تفعل دورها في الرقابة والإشراف في تطبيق النماذج السليمة في إدارة المخاطر، وأن توجه المسار من خلال متابعة التقارير المستمرة التي تصدرها المؤسسات الوقفية وتسلمها للوزارة.

ثانيا: آليات التقويم: أن يحتوي الأنموذج العماني المقترح لإدارة المخاطر في المؤسسات على آليات متعددة للتقويم تشمل الآتي (على سبيل المثال):

أ. التقويم الذاتي: فعلى المؤسسة الوقفية أن تفعل تقويما ذاتيا، تقيس من خلاله مدى التزامها بتطبيق الأنموذج بأفضل ما يمكن، ويكون ذلك من خلال عدة وسائل مساعدة: لعل أهمها إعداد قوائم متابعة لغرض التقويم الذاتي وتكون بشكل مستمر ومن مختلف الإدارات داخل المؤسسة الوقفية كل بحسب مجال عمله ودوره داخل المؤسسة.

ب. التقويم الخارجي: وذلك بأن تقوم وزارة الأوقاف والشؤون الدينية أو أي جهة أخرى تعينها الوزارة، بتقويم مدى التزام المؤسسات الوقفية بتطبيق الأنموذج الخاص بإدارة المخاطر.

ج. مؤشرات الأداء: استخدام مؤشرات أداء رئيسة لقياس الفعالية وكفاءة إدارة المخاطر التي تطبقها المؤسسات الوقفية، والتي تعطي دليلا على سير المؤسسة؛ وبالتالي تجاوز المخاطر أو التعامل معها وفق أطر سليمة وفق أحدث الممارسات.

د. التقارير الدورية: بأن يتم إعداد تقارير وبشكل دوري عن حالة المخاطر في المؤسسات الوقفية، ويتم تقديمها إلى مجلس إدارة المؤسسة الوقفية وترسل نسخة إلى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

هـ. المراجعة والتحسين: لا بد من أن تتم مراجعة الأنموذج الخاص بإدارة المخاطر بشكل دوري، وبناء على المخرجات يتم التحسين والتطوير سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية.

## - المقارنة بين الأنموذج العماني المقترح ومعيار (ISO 31000) والدليل الاسترشادي السعودي :

هنا نقوم بالمقارنة بين النماذج موضوع الدراسة وبين الأنموذج العماني المقترح، كي يتم تحقيق الاستفادة المثلى من الموجود حاليا من تطبيقات، وعكس ذلك على الأنموذج المقترح، من خلال أوجه التشابه والاختلاف:

### أولاً: أوجه التشابه:

أ. الهيكل العام لإدارة المخاطر: نجد أن النماذج - موضوع الدراسة - تتبنى هيكلًا عامًا متشابهًا لإدارة المخاطر، وهو يتكون من ثلاثة عناصر رئيسة تتمثل في المبادئ التي تمثل القيم والمفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، أيضا الإطار وهو الذي يوفر البنية التنظيمية والترتيبات اللازمة لأجل أن يتم دمج إدارة المخاطر في أنظمة المؤسسة الوقفية، والعنصر الثالث هو العملية التي تتمثل في الخطوات العملية التي نصت عليها النماذج مجال المقارنة لتحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها.

فهذا التشابه في الهيكل العام بين المعيار الدولي و المعيار الإقليمي يعكس أهمية أن يتبنى الأنموذج العماني المقترح نفس الهيكل العام لإدارة المخاطر، كون الهيكل حصل على اعتراف وممارسة دولية من خلال التطبيق السابق له في مختلف دول العالم ومختلف القطاعات.

ب. عملية إدارة المخاطر: من خلال التحليل السابق نجد أن النماذج الثلاثة متشابهة في المنهجية المتبعة في إدارة المخاطر، والتي تضمنت الخطوات التالية: (تحديد السياق، النطاق، تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقويم المخاطر، معالجة المخاطر، المراقبة والمراجعة، وأخيرا التواصل وإعداد التقارير).

فهذا التشابه يقودنا إلى أن يتم اعتماد ذات الخطوات في الأنموذج العماني المقترح، وذلك لأهميتها وأيضاً اتفاق المعايير موضوع الدراسة على تبني ذات الخطوات العملية في إدارة المخاطر.

ج. التكامل و الشمولية: أكدت النماذج - موضوع الدراسة - على أهمية تكامل إدارة المخاطر مع أنشطة المنظمة وعملياتها بشكل كلي، وإنزال إدارة المخاطر مكانها السليم داخل المؤسسة الوقفية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال اتباع نهج شامل ومتكامل في إدارة المخاطر، يغطي جميع أنواع المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة الوقفية. وهنا لا بد أن يستفيد الأنموذج العماني من نهج التكامل و الشمولية وأن يتم تضمينه في الأنموذج، بناء على ما تم في المعايير التي تم دراستها لأجل بناء هذا الأنموذج.

د. التحسين المستمر: اتفقت النماذج على أهمية أن يكون هناك تحسين وتجويد مستمر لممارسات إدارة المخاطر من خلال التعلم المستمر، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، وأيضاً التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. وهنا فعلى الأنموذج العماني أن ينص على أهمية التحسين المستمر والتطوير، وأن يتم ذلك من خلال الاستفادة من أبرز التطبيقات الموجودة في الوقت الحالي في إدارة المخاطر على المستوى العالمي ليتم عكسها في الأنموذج المقترح لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية العمانية.

## ثانياً: أوجه الاختلاف:

رغم أن هناك أوجه تشابه كبيرة بين المعيار العالمي المتمثل في (ISO31000) والدليل الاسترشادي السعودي والأنموذج العماني المقترح، إلا أن هناك اختلافات جوهرية تعكس الخصوصية التي تتميز بها إدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية عموماً والأنموذج العماني المقترح، ونجمل أوجه الاختلاف في الآتي:

أ. الأساس المنهجي و الفكري: بما أن معيار (ISO31000) هو معيار دولي فإنه يحتوى على مبادئ وممارسات عامة يمكن تطبيقها على مختلف القطاعات والمنظمات، بما يكفل مرونتها لضمان احتوائها على ما يناسب تطبيقها. أما الدليل الاسترشادي السعودي فإنه وإن كان يجمع المبادئ الدولية في إدارة المخاطر إلا أنه احتوى على خصوصية المؤسسات الوقفية، وبما يتناسب مع الإطار القانوني والتنظيمي السعودي.

أما الأنموذج العماني المقترح فإنه ومع استناده على المعايير الدولية في إدارة المخاطر والمعايير الشرعية التي تحكم عمل المؤسسات الوقفية، فإن خصوصية الأنموذج العماني تتمثل في الإطار القانوني العماني في إدارة المخاطر وتنوع المؤسسات الوقفية العمانية، مع مراعاة الثقافة المجتمعية والتحديات الخاصة، فهذا الاختلاف في الأساس المنهجي والفكري يؤثر بلا شك في كيفية تصميم وتطبيق إدارة المخاطر.

ت. نطاق التطبيق: نجد أن المعيار العالمي استهدف جميع أنواع المنظمات والمؤسسات، ويوفر إرشادات عامة يمكن أن تتناسب مع احتياجات مختلف المؤسسات، فيما تخصص الدليل الاسترشادي السعودي في إدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية، ووفر إرشادات مفصلة تتناسب و القطاع الوقفي.

وكذلك في الأنموذج العماني المقترح فإنه لا بد أن يتشابه مع الدليل الاسترشادي السعودي مع مراعاة التنوع من حيث الحجم وطبيعة النشاط و الموارد، فحجم المؤسسات العمانية التي تم إشهارها ما يزال صغيراً من حيث رأس المال أو حتى من حيث عدد الموظفين في المؤسسة، وكذلك طبيعة نشاط المؤسسات الوقفية العمانية مازال مرتكزاً على الوقف

العقاري في أغلبه، كما يجب أن يحتوي الإطار على مرونة تساعد على التكيف حسب احتياجات المؤسسات الوقفية مع مراعاة حداثة التطبيق في المؤسسات الوقفية العمانية.

ج. الهيكل التنظيمي: بما أن معيار (ISO) معيار عام فهو لا يرسم هيكلًا تنظيميًا، بل ترك ذلك لكل منظمة على حسب احتياجاتها ومواردها، أما الدليل الاسترشادي السعودي فإنه حدد هيكلًا مفصلاً لإدارة المخاطر مع رسم الأدوار التفصيلية لكل من لجنة المخاطر وإدارة المخاطر المؤسسية مع وجود نماذج لوثائق حوكمة المخاطر. بالنسبة للأنموذج العماني فنحن بحاجة إلى إيجاد هيكل تنظيمي يستفيد من المعطيات الموجودة في الدليل الاسترشادي السعودي مع مراعاة أن يكون الهيكل المقترح مرناً ليتناسب مع حجم وموارد المؤسسات الوقفية العمانية، ولعل من المناسب أن الهياكل الموجودة في أدلة الحوكمة قد تغطي هذا الجانب، على أن يكون هناك تدرج في مطالبات المؤسسات بتطبيق نظام إدارة المخاطر.

د. آليات التطبيق والتقييم: المعيار العالمي وفر إرشادات عامة حول تطبيق وتقييم إدارة المخاطر، دون أن يتعرض لتحديد الآليات اللازمة لتنفيذ إدارة المخاطر، أما الدليل الاسترشادي السعودي فلكونه مخصصاً للمؤسسات الوقفية فإنه قد حدد آليات مفصلة لأجل أن يتم تطبيقها في إدارة المخاطر وفي تقييمها أيضاً، كما وفر الدليل نماذج وقوالب جاهزة.

ويمكن الاستفادة من الأنموذج العماني من خلال اقتراح آليات محددة للتطبيق والتقييم، مع التركيز على التوعية والتدريب لمنسبي المؤسسات الوقفية، وأن يوفر لها الدعم الفني اللازم، وأن يتم إيجاد آليات تنسيق بين المؤسسات الوقفية كي يتم تطبيق إدارة المخاطر بالصورة التي تؤدي الغرض المطلوب منها وتحقيق الهدف المراد.

قد لا يوجد هناك اختلاف كبير بين الأدلة موضوع الدراسة إلا أن بينها عموماً وخصوصاً، فالمعيار العام يعطي صورة عامة تسهم في إعداد الأنموذج، أما الدليل الاسترشادي السعودي فقد أتى بشكل خاص للمؤسسات الوقفية، وقد أدرج فيه الكثير من النماذج الجاهزة التي تساعد في تسهيل تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسة الوقفية، وعلى هذا فيمكن للأنموذج العماني أن يستفيد منها جميعاً بما يسهم في إيجاد أنموذج يتلاءم والمؤسسات الوقفية مع استخدام أحدث الطرق المتبعة في إدارة المخاطر وفق آخر المستجدات في العمل المؤسسي.

لا بد أن يوفر الأنموذج العماني المقترح إطاراً متخصصاً بإدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية العمانية، ويمتاز بالآتي :  
أولاً: مراعاة خصوصية القطاع الوقفي في سلطنة عمان، فلا بد أن يكون الإطار متوازناً مع المعطيات القانونية والأنظمة الموجودة في السلطنة التي تتعلق بإدارة المخاطر.

ثانياً: المرونة والقابلية للتطبيق: على الأنموذج العماني أن يكون مرناً وقابلاً للتطبيق ويمكن أن يتم تكييفه حسب احتياجات وظروف المؤسسات الوقفية.

ثالثاً: التدرج في التطبيق: لا بد أن يراعي الأنموذج المقترح التدرج في تطبيق متطلبات إدارة المخاطر، من خلال جعل الأنموذج متناسباً مع حجم وموارد المؤسسة الوقفية.

وفي المقابل فإن الأنموذج المقترح سيواجه عدة تحديات، لعل أبرزها :

- حداثة الأنموذج: فكونه أنموذجاً جديداً، قد يواجه عدداً من التحديات في التطبيق العملي وقد يحتاج إلى تعديلات

وتحسينات بناء على التغذية الراجعة من الميدان أثناء التطبيق.

- محدودية الموارد والخبرات: بما أن العمل الوقفي المؤسسي يعد نسبياً حديثاً في السلطنة، فإن هناك محدودية في الموارد والخبرات التي تمتلك التجربة والخبرة المعرفية وكذلك محدودية الموارد في المؤسسات كونها في طور التأسيس وهي بحاجة إلى تنظيم أكبر وتوجيه الموارد نحو التأسيس التنظيمي للمؤسسة.

- الحاجة إلى الدعم والتنسيق بين المؤسسات قد تواجه المؤسسات أثناء التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر. ولعل هذه التحديات تستلزم العمل على إيجاد حلول لتجاوز هذه التحديات والتي يمكن أن تسهم بشكل كبير في تسهيل التطبيق، ويمكن ذلك من خلال الحلول الآتية:

- أن يكون من ضمن الأنموذج ملاحق جاهزة للأدوات والتطبيقات ونماذج للتقارير المطلوبة ونماذج تقويم المخاطر، وقوالب سجلات جاهزة مع خطط المعالجة.

- بناء القدرات: من خلال إطلاق برنامج متخصص في تدريب وتطوير قدرات العاملين في المؤسسات الوقفية، بالإضافة إلى تدريب الجهة الإشرافية كي يكون هناك توافق في بناء القدرات بين المؤسسات التي ستطبق الأنموذج وبين الجهة المشرفة عليه.

- إنشاء منصة تهدف إلى تبادل الخبرات والمعارف: تجمع جميع المؤسسات الوقفية كي تكون هناك استفادة من تفاوت الخبرات بين المؤسسات وتدعم كل مؤسسة الجهة الأخرى من خلال نقاط القوة التي لديها.

- تطوير مؤشرات أداء لقياس فاعلية وكفاءة إدارة المخاطر، وتسهم فيه المؤسسات الوقفية بما يخدم مصالحها لأجل تطبيق الأنموذج المقترح بأفضل الممارسات المطبقة.

- التقويم والتحسين المستمر: وهذا من خلال وجود تقويم مستمر بناء على التقارير الدورية وعلى التغذية الراجعة التي تأتي من المؤسسات الوقفية كونها المعنية في المقام الأول في التطبيق، والعمل على تحسين الأنموذج بناء على التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.

## النتائج والتوصيات:

تناول هذا البحث موضوع إدارة المخاطر في القطاع الوقفي، وحلل العلاقة بينها وبين إحدى القواعد الفقهية الخمس الكبرى وهي قاعدة "لا ضرر ولا ضرار"، وكذلك عرج على أبرز المعايير الدولية المستخدمة في هذا المجال بالدراسة والتحليل لأجل بناء أنموذج خاص بإدارة المخاطر يكون مناسباً للمؤسسات الوقفية العمانية، وقد خلص هذا البحث إلى عدد من النتائج وكذلك إلى عدد من التوصيات التطبيقية للخروج بأنموذج عماني خاص بإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية.

## أولاً: النتائج:

توصل هذا البحث إلى النتائج الآتية:

- 1- هناك علاقة بين قاعدة "لا ضرر ولا ضرار" وبين علم إدارة المخاطر، فنجد أن القاعدة الفقهية وما تفرع عنها توجه بوصلة مديري المخاطر في التعامل مع المخاطر العامة، وعلم إدارة المخاطر يحتوي على الخطوات العملية والتطبيقية لتحقيق هذه الأهداف التي تحمي المؤسسات من المخاطر.
- 2- أن الدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية يوفر إطاراً متكاملًا لإدارة المخاطر، حيث إنه يتضمن أهدافاً واضحة، وهيكلًا تنظيميًا صمم لأجل المؤسسات الوقفية، كما شمل إجراءات وأساليب متنوعة تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات الوقفية.

- 3- القطاع الوقفي في سلطنة عمان يشهد اهتماما عالي المستوى وهذا الأمر أسهم بشكل فعال في تطور هذا القطاع، مع وجود اهتمام بإدارة المخاطر كجزء من منظومة الحوكمة داخل المؤسسات الوقفية، إلا أن هناك بعضا من أوجه القصور وأهمها عدم وجود دليل متخصص بإدارة المخاطر الوقفية.
- 4- لا بد أن يحوي الأنموذج العماني المقترح إطارا متكاملًا لإدارة المخاطر في القطاع الوقفي العماني مستلها العديد من مكوناته من المعايير الدولية والإقليمية مع ضرورة الالتزام بالمعايير الشرعية مع مراعاة الخصوصية العمانية سواء التشريعية أو الثقافية والاجتماعية.
- 5- هناك تشابه كبير بين كافة المعايير - موضوع الدراسة، وكذلك في الأنموذج المقترح في الهيكل العام لإدارة المخاطر والخطوات الواجب اتباعها في عملية إدارة المخاطر، وأهمية التكامل والشمولية والتحسين المستمر، إلا أنها تختلف في الأساس الفكري والمنهجي ونطاق التطبيق وكذلك في الهيكل التنظيمي وآليات التطبيق والتقييم، وذلك مراعاة للفوارق بين المعايير العامة، والمتمثل في (ISO 31000) وبين الدليل الاسترشادي للتكيف والتدرج في التطبيق، مع ضرورة المراعاة للتوعية والتدريب خصوصا المراحل الأولى من مراحل التطبيق، وفي الجهة المقابلة هناك عدد من التحديات تتعلق بهذا الأنموذج، وهي حداثة العمل المؤسسي الوقفي، وبالتالي قلة الكوادر المدربة والخبرات المتعمقة في مجال إدارة المخاطر، وأهمية وجود دعم وتنسيق بين المؤسسات الوقفية فيما بينها وبين الجهة الإشرافية متمثلة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

### ثانيا: التوصيات التطبيقية:

- يخرج هذا البحث بعدد من التوصيات القابلة للتطبيق مما يسهم في رفد القطاع الوقفي العماني بالخبرات والكفاءات، وبمنهج استرشادي عملي لإدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات الوقفية، وهذه التوصيات هي:
- 1- الحاجة إلى توضيح العلاقة بين الأنموذج العماني المقترح وبين الدليل الاسترشادي السعودي الذي صمم خصيصا بما يتلاءم وعمل المؤسسات الوقفية.
  - 2- مما يجب أن يميز الأنموذج العماني المقترح مراعاته لخصوصية وحدانية القطاع الوقفي في سلطنة عمان - كعمل مؤسسي - كذلك المرونة والقابلية بين القواعد الفقهية عموما وقاعدة "لا ضرر ولا ضرار" بوجه أخص، وعلم إدارة المخاطر، وهذا الحقل بحاجة لمزيد من الدراسات؛ فنجد أن القاعدة الفقهية ترتبط بعلم إدارة المخاطر من حيث إنه يمكن إعمال القاعدة الفقهية وتفرعاتها على الآليات المستخدمة لإدارة المخاطر - كما تم بيانه في ثانيا هذا البحث - ، لتسليط الضوء على هذه العلاقة ومدى الاستفادة منها بما يحقق الهدف العام والمتمثل في وجود سياسة كفؤة لإدارة المخاطر.
  - 3- أن يتم تبني إعداد دليل لإدارة المخاطر في القطاع الوقفي في سلطنة عمان، مع التطوير والتحسين المستمر بناء على المعطيات الواردة من المؤسسات الوقفية - التغذية الراجعة - وعلى التغيرات سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية حتى نضوح التجربة.
  - 4- أن يحوي دليل إدارة المخاطر العماني للمؤسسات الوقفية أدوات وقوالب تطبيقية تسهل على المؤسسات الوقفية تطبيق ما جاء في الدليل مع وجود نماذج تقويم للمخاطر وسجلات للمخاطر وخطط المعالجة.
  - 5- تنفيذ عدد من برامج بناء القدرات للعاملين في المؤسسات الوقفية في مجال إدارة المخاطر ويكون بالتوازي مع فترة إعداد الدليل أو عند إطلاقه مباشرة، من خلال التدريب والورش المتخصصة واللقاءات مع أصحاب العلاقة.

- 6- لسد الفجوة في التطبيق ولحين بناء القدرات وتوفر الخبرات لا بد من إنشاء منصة لتبادل الخبرات والممارسات في إدارة المخاطر بين المؤسسات الوقفية، وتكون بإشراف مباشر من الجهة الرقابية على المؤسسات الوقفية.
- 7- تطوير مؤشرات أداء تكون مهمتها قياس كفاءة وفعالية إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية، تسهم في سد النقص و التطوير لإدارة المخاطر داخل المؤسسات الوقفية.
- 8- إيجاد قناة اتصال مباشرة بين وزارة الأوقاف و الشؤون الدينية والمؤسسات الوقفية لأجل تعزيز التعاون والتنسيق مع المؤسسات وإيضاح كل ما يشكل على المؤسسات أثناء تطبيق الدليل.
- 9- تعزيز التعاون وبشكل مستمر مع الجهات ذات العلاقة بإدارة المخاطر سواء أكانت في الإقليم أو عالميا، لتبادل الخبرات والاطلاع على أفضل التجارب و الوصول إلى أحدث ما تم في مجال إدارة المخاطر وتحديد مدى الاستفادة منها في الدليل المحلي.

## ثالثاً: مقترحات للبحوث المستقبلية:

- إن موضوع إدارة المخاطر يكتسب أهمية بشكل عام تؤثر على استدامة المؤسسات وله أهمية أخص تتعلق بالمؤسسات الوقفية حيث إن هدف الوقف هو الديمومة والاستمرار، وهنا يوصي هذا البحث بعدد من البحوث المستقبلية:
- إعداد دراسات أكاديمية تناقش وتحلل العلاقة بين القواعد الفقهية الكبرى عموماً وقاعدة لا ضرر ولا ضرار بوجه أخص في إدارة المخاطر، وكيف يمكن الاستفادة منها في بناء دليل إدارة المخاطر.
  - قاعدة لا ضرر ولا ضرار والقواعد المتفرعة عنها ودورها في إدارة المخاطر المؤسسية.
  - إعداد دراسة ميدانية لتقويم مدى جاهزية المؤسسات الوقفية العمانية لتطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسة، ومدى توفر الخبرة والكفاية الإدارية لمثل هذا النوع من الأعمال.
  - اقتراح أنموذج لإدارة المخاطر الخاصة بالتمويل والاستثمار في المؤسسات الوقفية العمانية بناء على أفضل الممارسات المطبقة عالمياً وإقليمياً.
  - القواعد الفقهية الخمس الكبرى ودورها في عمل بوصلة لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية.
  - أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية دراسة حالة المؤسسات الوقفية العمانية.
  - اقتراح مصفوفة لتحليل مخاطر العقود المستخدمة في المؤسسات الوقفية سواء العقود التمويلية أو العقود الاستثمارية.
  - دور التأمين التكافلي في إدارة المخاطر الوقفية مع دراسة تطبيقية على الواقع العماني.
- الخاتمة:

تعتبر إدارة المخاطر واحدة من الإدارات المهمة في أي مؤسسة من المؤسسات، إلا أنها تمثل دوراً محورياً في المؤسسات الوقفية، لأن الهدف الرئيس من الوقف هو الديمومة والاستمرار، وعليه فإن إدارة المخاطر واحدة من أهم الوسائل التي تكفل للمؤسسة الدوام والاستمرار.

كما أن هناك علاقة أوجدتها هذه الدراسة بين قاعدة "لا ضرر ولا ضرار" والقواعد المتفرعة عنها وبين علم إدارة المخاطر، فمن خلال البحث لم نجد بحثاً مستقلاً للعلاقة الممكنة بين علم إدارة المخاطر وبين القواعد الفقهية بشكل عام وقاعدة لا ضرر ولا ضرار، فهذه القاعدة تتقاطع في جوانب متعددة مع إدارة المخاطر وتحتاج إلى مزيد من الاستكشاف والبحث، كما تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل والمقارنة معيار (ISO 31000/2018) والدليل الاسترشادي السعودي لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية؛ لأجل الخروج بمقترح لإطار يختص بإدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية العاملة في



سلطنة عمان، مبني على أحدث التجارب وأفضل التطبيقات الموجودة وبما يراعي الخصوصية العمانية، وبالرغم من وجود التشابه في الإطار العام بين المعيار العالمي والدليل الاسترشادي السعودي إلا أن الدليل السعودي قد تميز بأنه تم بناؤه خصيصاً لأجل أن يتلاءم مع المؤسسات الوقفية.

إن وجود دليل لإدارة المخاطر يشكل إضافة مهمة للمؤسسات الوقفية في سلطنة عمان؛ لاسيما أن دليل حوكمة المؤسسات الوقفية الصادر عن وزارة الأوقاف والشؤون الدينية قد نص على أهمية وجود إدارة للمخاطر داخل المؤسسة الوقفية، ونص على بعض من مهامها، وهذا مما جعل الأساس التشريعي متناسبا مع وجود إطار لإدارة المخاطر، إلا أنه ومنذ صدور دليل الحوكمة عام 2019م إلى الآن لم يتم إيجاد هذا الإطار.

وختاماً فقد شكل هذا البحث الإطار العام الذي ينبغي أن يكون عليه دليل إدارة المخاطر للمؤسسات الوقفية العمانية، عسى أن يساهم في أن يرى هذا الدليل النور، وبشكل إضافة في العمل الوقفي العماني خصوصاً مع تزايد الاهتمام سواء من الجهات الحكومية أو من جهات القطاع الخاص، وحتى من عموم الراغبين في المشاركة في هذا القطاع الهام الذي يشكل عملاً دينياً يرتجي منه صاحبه الأجر والثواب من الله تعالى، وعملاً دنيوياً يمكن أن يساهم في سد حاجة من حاجات المجتمع.

#### المراجع:

- الباحسين، ي. (2011). *المفصل في القواعد الفقهية*. دار التدمرية.
- آل بورنو، م. (1996). *الوجيز في إيضاح القواعد الفقهية* (ط. 4). مؤسسة الرسالة.
- بثينة، ب.، & شعيب، ي. (2024). دور الصكوك الوقفية في تعزيز القطاع الوقفي، دراسة حالة السعودية، صندوق استثمار الممتلكات الوقفية أنموذجاً. (2018–2022) *مجلة جامعة الأمير عبدالقادر للعلوم الإسلامية*، 10 (1)، ص 95-113.
- الزرقا، أ. (1989) *شرح القواعد الفقهية*. دمشق – بيروت: دار القلم..
- الزيتوني، ب. & بلحجي، ع. (2024). القاعدة الفقهية "لا ضرر ولا ضرار" وأثرها في نظرية الظروف الطارئة. *المجلة الجزائرية للمخطوطات*. 20 (2)، 278.261.
- جناسي، ن.. (2024). *أسس منظومة إدارة المخاطر في مجال الوقف الخيري*. *جريدة الوطن*. تم الإسترجاع في (5/أكتوبر/2025) <https://alwatan.om/article/1401/>
- الجيلانية، ع. (2025). إطلاق برنامج إدارة المخاطر المؤسسية بالمستشفى السلطاني. *جريدة عمان*، العدد الصادر يوم الاثنين 2 يونيو 2025. تم الإسترجاع في (8/أكتوبر/2025) الرابط: [إطلاق برنامج إدارة المخاطر المؤسسية بالمستشفى السلطاني - الموقع الرسمي لجريدة عمان](#).
- الخميس، إ. (2023). حوكمة الأوقاف كعملية إدارية. منصة استثمار المستقبل. تم الاسترجاع في: (19/ سبتمبر/2025) <https://investfuturewaqf.com>
- الدوسري، م. (2007). *المتع في القواعد الفقهية*. دار زدني.
- السُّحيم، هـ، والرحيلي، هـ، والمطرودي، أ. (2024). التأصيل الإسلامي لإدارة المخاطر وتطبيقاتها التربوية، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (115)، 1-17. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.115.2024.1291>
- الصلاحات، س. (2016). إدارة المخاطر لاستثمار وتنمية الممتلكات والأصول والصناديق الوقفية. المعهد الدولي للوقف الإسلامي.

- العيمري، ع. (1427هـ). جلب المصالح ودرء المفاسد في الشريعة الإسلامية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. (5)، ص 143-19.
- ابن فارس، أ.. (1979) مقاييس اللغة (تحقيق عبدالسلام محمد هارون، تحقيق). دار الفكر.
- فينيش، ك. (2019). تطوير المنتج الوقفي من خلال تقنية البلوك تشين: دراسة حالة مجموعة. Finterra. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد. (2)، 3، 167-183.
- القحطاني، أ. (2024). إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية: حالة أوقاف سليمان الراجحي. المجلة العربية للنشر العلمي. (7)، 151-169.
- القحطاني، فواز محمد. (د.ت). القواعد والضوابط الفقهية المؤثرة في المعاملات المصرفية الإسلامية. مؤسسة الرسالة.
- ابن قدامة، ع. (1997). المغني (ط.3). دار عالم الكتب.
- القرافي، أ. (د.ت). الفروق: أنوار البروق في أنواع الفروق. عالم الكتب.
- كفي، م.، & رحيم، ح. (2019). أهمية الفصل بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية: مدخل إدارة المخاطر. مجلة البشائر الاقتصادية. (2)، 5، 485-499.
- ابن ماجه، م. (2009). سنن ابن ماجه (شعيب الأرنؤوط، وعادل مرشد، ومحمد كامل قره بللي، وعبد اللطيف حرز الله، تحقيق؛ ط.1). دار الرسالة العالمية.
- مجمع الفقه الإسلامي الدولي (6-11 فبراير، 1988). أعمال الدورة الرابعة لمجمع الفقه الإسلامي. مجمع الفقه الإسلامي الدولي، جدة.
- منظمة المؤتمر الإسلامي بجده. (1988). كتاب مجلة مجمع الفقه الإسلامي التابع لمنظمة المؤتمر الإسلامي بجدة. مرسوم سلطاني رقم. (2000/65). قانون الأوقاف العماني ولائحته التنفيذية.
- ابن منظور، م. ب. (2003). لسان العرب (ط.3). دار المعارف.
- المنيف، أ. (2018). إدارة المخاطر لضمان استدامة الأوقاف، الملتقى الرابع لتنظيم الأوقاف.
- ابن نجيم، ز.. (1998) الأشباه والنظائر على مذهب أبي حنيفة النعمان. دار الكتب العلمية.
- الندوي، علي أحمد. (2018). القواعد الفقهية: مفهومها ونشأتها وتطورها ودراسة مؤلفاتها وأدلتها ومهمتها وتطبيقاتها. دار القلم.
- النعيم، م. وجراد، ع. (2024). أثر تطبيق معايير إدارة المخاطر (ISO31000) على فعالية وإدارة المخاطر في الشركات السعودية البتروكيمياوية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية. (3)، 8، 742-776.
- النووي، ي.. (1996) الأربعون النووية (تحقيق محمد محيي الدين عبد الحميد، ص 118). مؤسسة الرسالة.
- الهيئة العامة للأوقاف. (2022). الدليل الاسترشادي لبناء نظام إدارة المخاطر التشغيلية وتفعيلها. هيئة الأوقاف السعودية.
- هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (الأيوبي). (2022) المعايير الشرعية. (61-1) دار الميمان للنشر والتوزيع.
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (1). (2019). دليل الحوكمة المؤسسية للمؤسسات الوقفية الخيرية العامة. سلطنة عُمان.
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (2). (2019). دليل الحوكمة المؤسسية للمؤسسات الوقفية الخيرية الخاصة. سلطنة عُمان.

## References

- Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions (AAOIFI). (2022). *Sharia standards* (pp. 1–61). Dar Al-Maiman for Publishing and Distribution.



- Al-Bahisin, Y. (2011). *Al-mufaṣṣal fi al-qawā'id al-fiqhiyyah* [Detailed exposition of juristic maxims]. Dar Al-Tadmuriyyah.
- Al-Burnu, M. (1996). *Al-wajīz fi idāḥ al-qawā'id al-fiqhiyyah* [A concise guide to the clarification of juristic maxims] (4th ed.). Al-Risalah Foundation.
- Al-Dosari, M. (2007). *Al-mumti' fi al-qawā'id al-fiqhiyyah* [The enjoyable treatise on juristic maxims]. Dar Zidni.
- Al-Jilaniyah, A. (2025). Launch of the enterprise risk management program at the Royal Hospital. *Oman Newspaper*, June 2, 2025 issue. Retrieved October 8, 2025.
- Al-Khamis, I. (2023). Governance of endowments as an administrative process. *Future Investment Platform*. Retrieved September 19, 2025, from <https://investfuturewaqf.com>
- Al-Munif, A. (2018). Risk management to ensure sustainability of endowments. *Fourth Forum for Waqf Regulation*.
- Al-Nadwi, A. A. (2018). *Al-qawā'id al-fiqhiyyah: Maḥūmah wa-nash'atuhā wa-taṭawwuruhā wa-dirāsāt mu'allafātihā wa-adillatihā wa-muhimmatihā wa-taṭbiqātihā* [Juristic maxims: Their concept, origin, development, literature, evidences, and applications]. Dar Al-Qalam.
- Al-Naeem, M., & Jarad, A. (2024). The impact of applying risk management standards (ISO 31000) on risk management effectiveness in Saudi petrochemical companies. *International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences*, 3(8), 742–776.
- Al-Nawawi, Y. (1996). *Al-arba'ūn al-nawawiyah* [The forty hadith of al-Nawawi] (M. M. Abd Al-Hamid, Ed., p. 118). Al-Risalah Foundation.
- Al-Qahtani, A. (2024). Internal risk management in waqf institutions: The case of Suleiman Al-Rajhi endowments. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (7), 151–169.
- Al-Qahtani, F. M. (n.d.). *Al-qawā'id wa-al-ḍawābiṭ al-fiqhiyyah al-mu'aththirah fi al-mu'āmalāt al-maṣrifīyyah al-islāmiyyah* [Juristic maxims and principles affecting Islamic banking transactions]. Al-Risalah Foundation.
- Al-Qarafi, A. (n.d.). *Al-furūq: Anwār al-burūq fi anwā' al-furūq* [The distinctions in juristic principles]. Alam Al-Kutub.
- Al-Salahat, S. (2016). *Risk management for investment and development of waqf assets and funds*. International Institute of Islamic Waqf.
- Al-Suhaim, H., Al-Ruhaili, H., & Al-Matrudi, A. (2024). Islamic foundations of risk management and its educational applications. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*, (115), 1–17. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.115.2024.1291>
- Al-Umayrini, A. (1427 AH). Attracting benefits and preventing harms in Islamic law. *Journal of Imam Muhammad bin Saud Islamic University*, (5), 19–143.
- Al-Zarqa, A. (1989). *Sharḥ al-qawā'id al-fiqhiyyah* [Explanation of juristic maxims]. Dar Al-Qalam.
- Al-Zaytuni, B., & Belhaji, A. (2024). The juristic maxim “No harm and no reciprocating harm” and its impact on the theory of unforeseen circumstances. *Algerian Journal of Manuscripts*, 20(2), 261–278.
- Buthaynah, B., & Shu'ayb, Y. (2024). The role of waqf sukuk in strengthening the endowment sector: The case of Saudi Arabia, the Endowment Property Investment Fund as a model (2018–2022). *Journal of Emir Abdelkader University for Islamic Sciences*, 10(1), 95–113.



- Finich, K. (2019). Development of waqf products through blockchain technology: The case of Finterra Group. *Journal of Administrative and Economic Sciences Horizons*, 3(2), 167–183.
- General Authority for Awqaf. (2022). *Guideline for building and activating an operational risk management system*. Saudi Authority for Awqaf.
- HM Treasury. (2004). *The Red Book: The management of risk – A strategic overview*. London: HM Treasury.
- HM Treasury. (2020). *The Orange Book: Management of risk – Principles and concepts*. London: HM Treasury.
- Ibn Faris, A. (1979). *Maqāyīs al-lughah* [Measures of language] (A. M. Harun, Ed.). Dar Al-Fikr.
- Ibn Majah, M. (2009). *Sunan Ibn Mājah* (S. Al-Arnaout, A. Murshid, M. K. Qarah Balli, & A. H. Allah, Eds.; 1st ed.). Dar Al-Risalah Al-'Alamiyyah.
- Ibn Manzur, M. (2003). *Lisān al-'Arab* [The tongue of the Arabs] (3rd ed.). Dar Al-Ma'arif.
- Ibn Nujaym, Z. (1998). *Al-ashbah wa-al-naẓā'ir 'alā madhhab Abī Ḥanīfah al-Nu'mān* [Legal analogies and counterparts according to the Hanafi school]. Dar Al-Kutub Al-Ilmiyyah.
- Ibn Qudamah, A. (1997). *Al-Mughni* [The sufficient reference in Islamic jurisprudence] (3rd ed.). Dar Alam Al-Kutub.
- Institute of Risk Management. (2000). *A Risk Management Standard*. London: IRM. Retrieved from Microsoft Word - RM Standard\_Arabic\_Final.doc
- International Islamic Fiqh Academy. (1988, February 6–11). *Proceedings of the fourth session of the International Islamic Fiqh Academy*. Jeddah.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 risk management – Guidelines*. Geneva: ISO.
- Janahi, N. (2024). Foundations of risk management systems in charitable endowments. *Al-Watan Newspaper*. Retrieved October 5, 2025, from <https://alwatan.om/article/1401/>
- Kafi, M., & Rahim, H. (2019). The importance of separating asset management from usufruct management in scientific waqf institutions: A risk management approach. *Al-Bashaer Economic Journal*, 5(2), 485–499.
- Khalid, M., Yaakob, M., Bhari, A., & Mohamed Y. (2019). Risk management in waqf institutions: A preliminary study. *Journal of Fatwa Management and Research*, 16(2), 207–219. <https://doi.org/10.33102/jfatwa.vol16no2.16>
- Ministry of Endowments and Religious Affairs. (2019a). *Institutional governance guide for public charitable endowment institutions*. Sultanate of Oman.
- Ministry of Endowments and Religious Affairs. (2019b). *Institutional governance guide for private charitable endowment institutions*. Sultanate of Oman.
- Organization of Islamic Cooperation. (1988). *Journal of the International Islamic Fiqh Academy*. Jeddah.
- Royal Decree No. 65/2000. (2000). *Omani Waqf Law and its executive regulations*.
- Yakob, R., Abdullah, M., Yakob, S., Yakob, N., Md. Razali, N., & Mohamad, H. (2022). Analysis of enterprise risk management practices in Malaysian waqf institutions. *International Journal of Islamic and MidAdle Eastern Finance and Management*, 15(3), 569–585. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-07-2020-0330>
- Yassin, U. (2022). The role of risk management in charitable institutions sustainability. *ASEAD Journal*, 9(3), 395–413

