

## "إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية: حالة أوقاف سليمان الراجحي"

(بحثُ تخرجٍ للحصولِ على درجةِ الماجستيرِ في تخصصِ ماجستيرِ تحليلِ الإقتصادِ الإسلامي)

إعداد الباحث:

أحمد صالح أحمد القحطاني

إشراف:

الدكتور عمر زهير حافظ

المملكة العربية السعودية - وزارة التربية والتعليم - جامعة الملك عبد العزيز - معهد الإقتصاد الإسلامي

العام الجامعي:

1446-1445

2025-2024



<https://doi.org/10.36571/ajsp647>

## ملخص:

إن للوقف مكانة مرموقة في الإسلام نظراً لدوره الكبير في تلبية حاجيات المجتمع، حيث يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الرعاية الاجتماعية والتنمية في جميع أنحاء العالم. ومن خلال تخصيص الأصول على الدوام للأغراض الخيرية، أيضاً تساهم مؤسسات الوقف بمختلف أنواعها بشكل كبير في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والأنشطة الدينية وتخفيف حدة الفقر. و عليه هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تبني مفهوم إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية بصفة عامة و مؤسسة وقف سليمان الراجحي على وجه الخصوص و مدى إدراك العاملين بها لأهمية هذا البعد البيئي في العملية التسييرية. هذا و توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة المخاطر المالية على أداء المؤسسة الوقفية. يشير ذلك إلى أهمية تطوير سياسات إدارة المخاطر المالية للمساهمة في استقرار التمويل وضمان تحقيق الأهداف المالية بفعالية. كما أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر التشغيلية الداخلية والاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة الوقفية سليمان الراجحي .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر، المؤسسات الوقفية، المخاطر الداخلية، مؤسسة وقف سليمان الراجحي

## 1. مقدمة:

انطلاقاً من مبادئ العدالة الاجتماعية والتوزيع العادل للثروة في المشهد المعاصر للحوكمة المالية والمؤسسية، تقف مؤسسات الوقف ككيانات فريدة ذات جذور تاريخية عميقة في التقاليد الخيرية الإسلامية، حيث يلعب الوقف دوراً محورياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، فلا يزال الوقف مؤسسة حيوية وديناميكية في جميع أنحاء العالم، حيث تقدر قيمة الأصول الخاضعة للإدارة الوقفية بترليونات الدولارات. وفي حين تتركز غالبية مؤسسات الوقف في البلدان ذات الأغلبية المسلمة، فإنها موجودة أيضاً في أجزاء أخرى كثيرة من العالم، مما يدل على الجاذبية العالمية لهذا المفهوم الخيري. للوقف مكانة مرموقة في الإسلام نظراً لدوره الكبير في تلبية حاجيات المجتمع، حيث يلعب دوراً حيوياً في تعزيز الرعاية الاجتماعية والتنمية في جميع أنحاء العالم. ومن خلال تخصيص الأصول على الدوام للأغراض الخيرية، أيضاً تساهم مؤسسات الوقف بمختلف أنواعها بشكل كبير في مختلف القطاعات، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والأنشطة الدينية وتخفيف حدة الفقر. ومع ذلك، وعلى الرغم من تأثيرها الإيجابي، تواجه مؤسسات الوقف مجموعة من المخاطر الداخلية التي تشكل تحديات كبيرة لاستدامتها وفعاليتها (الغصن، 1422).

لذلك، فإن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو استكشاف مشهد المخاطر الداخلية داخل مؤسسات الوقف بشكل شامل. ومن خلال الخوض في تعقيدات المخاطر المالية والتشغيلية ومخاطر الامتثال، يسعى البحث إلى تحديد الأنماط وتقييم نقاط الضعف واقتراح أطر عملية لإدارة المخاطر.

## 1-1 مشكلة الدراسة: بناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي:

كيف تؤثر المخاطر الداخلية على إدارة المؤسسات الوقفية عامة و على مؤسسة وقف سليمان الراجحي خاصة، وما هي الخطوات التي يمكن للمؤسسة اتباعها لتحسين وتجنب المخاطر الداخلية؟

من خلال مشكلة البحث الرئيسية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ماذا نقصد بالوقف وماهي أنواعه وخصائصه؟
- ✓ كيف يؤثر الخطر الداخلي على المؤسسة الوقفية؟
- ✓ ما هي عوامل الخطر الداخلي الرئيسية عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الوقفية؟
- ✓ إلى أي مدى تؤثر المخاطر الداخلية داخل مؤسسة سليمان الراجحي على قدرتها على تحقيق رسالتها الاجتماعية والاقتصادية والمساهمة في رفاهية المجتمع؟
- ✓ ما مدى فعالية أطر إدارة المخاطر الحالية التي تستخدمها مؤسسة سليمان الراجحي، وهل هناك ثغرات تحتاج إلى معالجة لتعزيز استراتيجيات تخفيف المخاطر؟

## 2-1 أهمية الدراسة

تعتبر دراسة تأثير المخاطر الداخلية على إدارة المؤسسات الوقفية ذات أهمية كبيرة على عدة مستويات. ومن أهمها فهم المخاطر الداخلية والتخفيف من حدتها أمر ضروري للحفاظ على المهمة الأساسية لمؤسسات الوقف. ومن خلال تحديد التحديات المحتملة ومعالجتها، حيث تساهم الدراسة في قدرة المؤسسات الوقفية على تحقيق أهدافها الخيرية ورفاهية المجتمع بشكل مستدام، كما يتطرق البحث إلى العمليات التشغيلية لمؤسسات الوقف، مع التركيز على مؤسسة سليمان الراجحي. ويساهم تعزيز هذه الجوانب في تحسين تحديد المخاطر وإدارتها والفعالية التشغيلية الشاملة.

## 3-1 أهداف الدراسة:

1. تحديد وتصنيف المخاطر الداخلية التي تواجهها مؤسسات الوقف في المشهد المالي المعاصر.
2. تحليل تأثير المخاطر الداخلية على الكفاءة التشغيلية والاستدامة المالية لمؤسسات الوقف.
3. تطوير إطار شامل لإدارة المخاطر الداخلية يتناسب مع الاحتياجات والقيم المحددة لمؤسسات الوقف.
4. تقييم فعالية ممارسات إدارة المخاطر الحالية في مؤسسة وقف سليمان الراجحي واقتراح التحسينات.

## 4-1 فرضيات الدراسة:

على ضوء التساؤل السابق لإشكالية الدراسة، نحاول صياغة الفرضيات التالية والتي نراها تؤسس إجابة مسبقة لتساؤلنا:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة سببية ذات دلالة احصائية بين إدارة المخاطر الداخلية المالية و أداء مؤسسة سليمان الراجحي الوقفية
- الفرضية الثانية: توجد علاقة سببية ذات دلالة احصائية بين إدارة المخاطر الداخلية التشغيلية والاستراتيجية و أداء مؤسسة سليمان الراجحي الوقفية

## 2- التأصيل النظري:

### 1-2 الاطار النظري للمؤسسات الوقفية:

يعد الوقف من اهم الانظمة المالية و التي تحقق مستويات عالية من النمو و التنمية الاقتصادية ، و لأجل تحقيق أهدافه يجب ان يكون مهيكلا بشكل جيد و دقيق في اطار مؤسسي و على هذا حاول الاكاديميون ضبط المفاهيم و الاحكام المنظمة لإدارة الأوقاف

#### 1.1.2 مفهوم الوقف.

المقصود بالوقف في اللغة هو الحبس والمنع، وهو مصدر وقف وقفًا، ومنه قوله وقفت الدار أي حبستها في سبيل الله ، و الحبس بضم الحاء و الباء هو كل ما وقف حيث يصبح الموقوف محرما على الواقف و لا يمكن وهبه بعد ذلك و لا التصرف به باي شكل من الاشكال مثل البيع و تصبح جميع ثمراته و النتائج المترتبة عليه كلها تقربا لله تعالى . (دهيليس سمير امر سعيد شعبان، 2020، ص 22)

هذا و يمكن تعريفه على انه المنع و الحبس سواء كان من الناحية المادية او المعنوية كما يمكن اعتباره صدقة جارية سنها الرسول صلى الله عليه و سلم منذ الهجرة ، و الهدف منها هو استدامة الاجر و التقرب من الله تعالى و هذا عن طريق تثبيت مجموعة من أصول الثروة كالأراضي و المنازل و مختلف الأملاك مع تخصيص هذه الأصول من ريع و ربح في وجه البر و الخيرات في وجه الله تعالى . (إبراهيم البيومي غانم 2016 ص 09).

كما يمكن تعريفه على انه تحبيس الأصول و اثمار المنفعة حيث ان السبب في جعل الشارع بين مصطلحي التحبيس و التسييل و هو التبيين لحالتي الابتداء و دوام الخيرات و بالتالي فان الوقف ابتداء يتم تحبيسه ثم دوامه بتسييل خيراته . ( راشد بن محمد بن عساكر 432 هـ - 2011 م ص 13).

#### 2.1.2 مفهوم المؤسسات الوقفية:

يعد الجانب المؤسسي من اهم الركائز التي يتوقف عليها الوقف الإسلامي من حيث الممارسة حيث تمثلت أهميته منذ بداية ظهور نظام الوقف حيث كانت اهم مميزات الجانب المؤسسي بالبساطة بعيدا عن درجات التعقيد. ومع مرور الفترات الزمنية تعقدت أكثر مع كثافة العلاقات بكل المؤسسات الوقفية. حيث نشأ الوقف كنظام اجتماعي واقتصادي حيث كفلت له الاجتهادات لجمهور العلماء و الفقهاء تأسيس لنظام و القواعد و الإجراءات و التي كفلت له الانتظام. هذا و قد نشأ الوقف كأساس و لبنة النظام الاجتماعي الإسلامي القائم على التكافل الاجتماعي . (أسامة بن صادق الطيب رجب 1429 هـ ص 41)

تعتمد التجربة المؤسسية للوقف على المستوى الدولي على بعض المؤسسات التي تمارس الوقف استنادا الى طبيعة التمويل الخيري مثل هيئة الإغاثة العالمية التي تتخذ من السعودية مقرا لها بين العمل على إغاثة المتضررين من الكوارث الطبيعية و المساعدة في ظروف الحروب . كذلك جمعية اقرا الخيرية و التي انشأت عام 1983 م براس مال وقفي قدره مليار و ثلاث مائة الف ريال . هذا و رغم الجهود التي تبذلها هذه المؤسسات في العمل الخيري . الا ان سلسلة الوقف ما تزال بحاجة الى حلقات اقوى تكاتفا. (ياسر عبد الكريم الحوراني 1425 هـ يونيو 2004 م ص 187 .)

### 3.1.2 مفهوم الشركات الوقفية.

قبل تعريف الشركات الوقفية سوف نعرف الشركة بصفة عامة وفقا لنظام الشركات السعودي حيث تعرف حسب المادة الأولى على انها عقد يلتزم بمقتضاه الشركاء بان يساهم كل منهم في مشروع هدفه تحقيق الأرباح و هذا بتقديم حصة من المال مع تحمل كافة النتائج عن هذا المشروع سواء بالربح او الخسارة مع تحمل مسؤولية الديون بحسب نسبة كل شريك في راس المال ( المرسوم الملكي رقم (3/م) بتاريخ 28 / 1 / 1437 ).

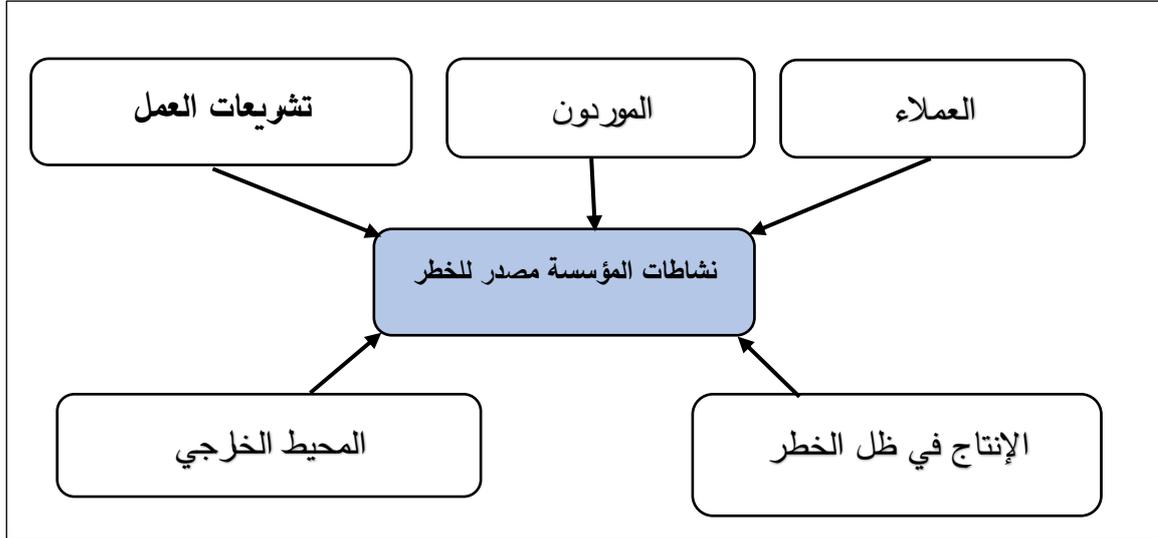
يمكن ابراز الشركات الوقفية على انها شركات نظامية تجتمع فيها بالغلبة نقود موقوفة حيث تقوم الإدارة بالاستثمار بهذه النقود و هذا وفقا للأنظمة و التشريعات التجارية المعمول بها هذا ، و عند تصفية هذه المؤسسات يتم تحويل هذه الأصول الى اصلها النقدي الموقوف هذا ويمكن ان يساهم في هذه المؤسسات شخصيات طبيعية و اعتبارية . (عمر زهير حافظ 1443 هـ – 2021 م ص 30)

يمكن تعريف الشركات الوقفية على انها هي استثمار مجموعة من الأموال الوقفية بهدف تحقيق الأرباح و هذا تبعا للأحكام الشرعية و الأطر القانونية لتكوين الشركة . فمن خلال التعريف السابق يمكن استخلاص مجموعة من العناصر المكونة للمؤسسة الوقفية : (منصور سعد الخرافي، 2020 ص 247 .)

### 2-2 التأسيس النظري للخطر .

1.2.2 ماهية الخطر : يعتبر الخطر مجموعة من الاحداث او نتائج احداث حيث ان وقوعه يطغى عليه عدم اليقين و ان تحقق فقد يأتى على اهداف المؤسسة . ( Barthélemy, 2002, p.13 ) . هذا و يعرف الخطر اقتصاديا على انه مجموعة النتائج المترتبة عن اتخاذ قرارات معينة داخل المؤسسة . (عبد العزيز فهمي 1986 ص 749 ) . هذا و يمكن تعريفه على انه مجمل التقلبات المتحمل حدوثها بالنسبة لنتائج المؤسسة حيث يمكن قياسها كميًا حيث يمكن اني يترتب على هذه الاخطار مكاسب او اخطار يمكن التنبؤ بهما . (مداني بن بلغيت، عبد الله إبراهيمي، ، 2004. ص 80 )

الشكل رقم ( ) : مصادر الخطر.



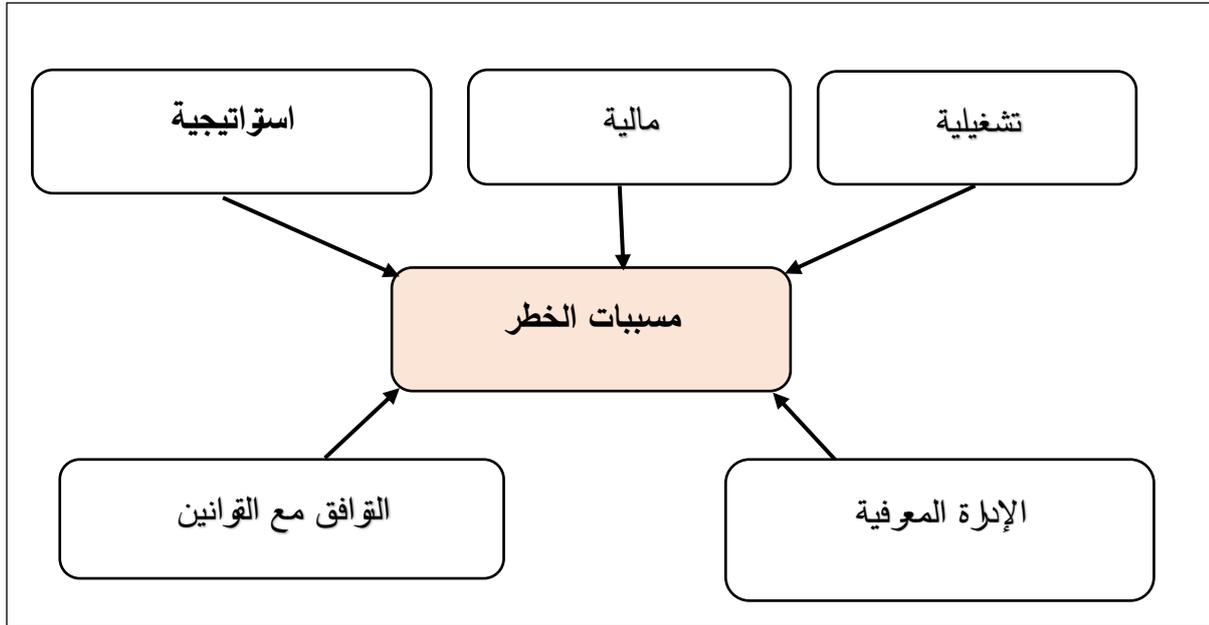
المصدر : حوري زينب إدارة الخطر و معالجته مجلة العلوم الإنسانية العدد 22 ديسمبر 2004 ص 78.

## 2.2.2 أسباب الخطر للمؤسسات الوقفية.

يمكن ان تنتج مجموع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة و انشطتها من خلال مجموعة من الأسباب الداخلية و الخارجية و التي يمكن تصنيفها على النحو الاتي : ( المهدي ناصر ماي 2013 ص 92 )

- **مسببات استراتيجية** : حيث تهتم بتحقيق الأهداف طويلة المدى ، حيث تتأثر بعدة عوامل منها قدرة المؤسسة على توفير راس المال المناسب ، مجموع التغييرات في البيئة القانونية و التشريعية ، و كذلك التغييرات في البيئة الطبيعية .
- **تشغيلية** : حيث تهتم المؤسسة بنواحي النشاط اليومي الذي تواجهه المؤسسة ، و هذا في سبيل تحقيق أهدافها.
- **مالية** : حيث تهتم إدارة المؤسسة بالجانب الرقابي على الناحية المالية، و التي تتمثل في توفر الائتمان و معدلات أسعار الصرف ، و متوسطات أسعار الفائدة هذا إضافة الى مجموعة من التغييرات السوقية .
- **الإدارة المعرفية** : حيث ان المؤسسة تهتم بمصادر المعرفة، الإنتاج وغيرها مثل استخدام الملكية الفكرية ، و قدرة المؤسسة على المنافسة التكنولوجية .
- **التوافق مع القوانين** : حيث ان المؤسسة تهتم بجوانب مثل الصحة و السلامة البيئية و المعايير للمنتج النهائي ، و حماية المستهلك مع حماية نظم المعلومات .
- **المنافسة** : تعيش المؤسسة الوقفية في بيئة تنافسية و هذا في ظل بيئة محلية و دولية، بحيث ان كل هذه الأنشطة تكون خاضعة للمنافسة لمؤسسات تنتمي لنفس القطاع حيث تكون درجة المنافسة بين المؤسسات قوية عندما يتحقق الشروط التالية : كثرة عدد المنافسين في نفس المنتجات ، نمو ضعيف للنشاط الاقتصادي ، تكاليف الإنتاج مرتفعة في النشاط الاقتصادي ( نسيمه بروال استراتيجية 2010-2011 ص 80 )

الشكل رقم ( ) : مسببات الخطر في المؤسسة الوقفية .



المصدر : عمر مصطفى جبر إسماعيل ، ضمانات الاستثمار في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها المعاصرة ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 1430 هـ / 2010 عمان - الأردن ، ص 154.

### 3.2 إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسة الوقفية .

تشير إدارة المخاطر الداخلية في مؤسسة الوقف إلى الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتحديد وتقييم المخاطر الداخلية المحتملة ، وتنفيذ الإجراءات اللازمة للسيطرة عليها. المخاطر الداخلية هي تلك التي تحدث داخل المؤسسة ويمكن أن تشمل التشغيل ، والإدارة ، والتوظيف ، والشبكة الأخلاقية ، والأنظمة الإدارية ، والإطار التنظيمي ، ومخاطر الأفراد الداخلية. يعد التحليل الفعال للمخاطر الداخلية جزءاً مهماً من الإدارة الذكية للمخاطر ويساعد على ضمان أن المؤسسة تدرس المخاطر الفعلية التي تواجهها وتتخذ الإجراءات اللازمة للسيطرة عليها. من المهم لمؤسسة الوقف أن يكون لديها نظام داخلي شامل لإدارة المخاطر قادر على تحديد وتقييم والسيطرة على المخاطر الداخلية. يجب أن يتضمن هذا النظام تقييمات منتظمة للمخاطر ، ووضع خطط لإدارة المخاطر ، وإنشاء لجان لإدارة المخاطر ونظام إبلاغ فعال أهدافها (Suttipun&al,2019).

بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يكون لدى مؤسسة الوقف ثقافة إدارة المخاطر التي تشجع الموظفين على تحديد المخاطر المحتملة والإبلاغ عنها. يمكن تحقيق ذلك من خلال برامج التدريب والاتصال المنتظمة. بشكل عام ، تعتبر إدارة المخاطر الداخلية في مؤسسة الوقف ضرورية لضمان سلامة واستقرار المؤسسة وحماية أصولها وسمعتها وتحقيق أهدافها (Ambrose&al,2021).

### 1.3.2 مجالات الخطر للمؤسسات الوقفية .

الجدول رقم ( ) : المجالات و الأنشطة المعرضة للمخاطر في المؤسسات الوقفية .

النشاط	المجال
استخدام الأموال والتخصيص المالي ،الموظفين ، صيانة رأس المال المؤجلة ، التكلفة البرامج والخدمات ، إدارة الوقف ، الأصول والممتلكات ، تكلفة التقنيات الجديدة واستخدام جميع الموارد	الجانب المالي
الأنظمة المتعلقة بالتمويل والتكنولوجيا و الإدارة جنبًا إلى جنب مع الضوابط الداخلية ، الأمان والوصول إلى الإنترنت والسجلات الإلكترونية (على سبيل المثال ،الوقف والمنظمات غير الحكومية) ، الموارد البشرية والخلافة	أنشطة التشغيل
المساءلة القانونية والتنظيمية ،تنفيذ العمليات التي يمكن أن تؤثر صور المؤسسات القانونية والائتمانية .	الالتزامات
أخطاء في أي من المجالات المذكورة أعلاه تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسات الإسلامية أو الانتقاص منها السمعة وربما الأنشطة المستقبلية	الاهتمامات

**Source:** Mohammad Mahyuddin Khalidi, Mohd Ashrof Zaki Yaakobii, Azri Bhariiii and Mohd Faiz Mohamed Yusof RISK MANAGEMENT IN WAQF INSTITUTIONS: A PRELIMINARY STUDY journal of fatwa management and reserch Vol. 16 No. 2]

### 2.3.2 : مكونات المخاطر الداخلية للمؤسسات الوقفية :

إدارة المخاطر للأوقاف مهمة جدا لتطوير لمنع وتخفيف حدوث المخاطر و على هذا الأساس يمكننا تحديد أنواع المخاطر التي يمكن للمؤسسات الوقفية التعرض لها و هذا على النحو الاتي (Atina,2017) :

- 1- **مخاطر الائتمان :** يعتبر الائتمان كعامل خطر رئيسي للمؤسسات الوقفية و هذا على غرار المؤسسات المالية الإسلامية الأخرى، حيث ان التحليل الخاطي للائتمان ينشا خطر للمؤسسة المالية حيث ان للوقف سمات مختلف عن نوع الإقراض المالي للمؤسسات، لأن بعض المشاريع الوقفية تكون بأهداف غير ربحية مما يؤدي بالمؤسسة الوقفية الى صعوبة تسديد الأقساط الائتمانية .
- 2- **مخاطر السوق / مخاطر معدل العائد :** استثمار الأصول الوقفية ذو خاصية معينة عكس المؤسسات العادية، حيث يجب استثمارها بحكمة شديدة و هذا لحمايتها من تقلبات و تحركات السوق ، و خاصة فيما يخص العوائد المترتبة على هذا الاستثمار يجب استثمار جميع أصول الأوقاف فيجب أن تكون الاستثمارات بطريقة حكيمة، ومع ذلك فإن محافظ أصول الأوقاف عرضة للسوق المعاكس وللتحركات أو تقلبات في معدلات العوائد.
- 3- **مخاطر السمعة:** تواجه الأوقاف مخاطر تتعلق بالسمعة، والتي تصبح مهمة عندما تسعى مرارًا وتكرارًا إلى تعبئة موارد إضافية للأوقاف وإنشاء أوقاف جديدة.

4- المخاطر الشرعية : يساهم هذا الخطر في خطر السمعة، رغم أنه قد يكون أقل خطورة في حالة العمليات الممولة من الأوقاف من العمليات الممولة من الزكاة، نظراً للموقف الشرعي غير القابل للانتهاك فيما يتعلق بطبيعة المستفيدين من هذه الأخيرة. قوانين الزكاة بطبيعة الحال أكثر التزاماً من قوانين الأوقاف.

5- خطر تقاسم المنافع بشكل غير لائق : وينبغي تسليط الضوء على خطر تقاسم منافع الوقف بصورة غير ملائمة أو غير لائقة بين المستفيدين بدلا من ربطه بعدم الامتثال للشريعة أو بمخاطر السمعة. غالباً ما يؤدي ما يسمى بـ «الوجه التجاري» للأوقاف إلى إضعاف هدفه النهائي المتمثل في تمرير الفوائد إلى المستفيدين المعينين من خلال التركيز كثيراً على توليد العائد.

### 3. الدراسة التطبيقية

في هذه الدراسة التطبيقية، سنستخدم المنهج الاستبائي لجمع البيانات من العينة المختارة من مستخدمي مؤسسة سليمان الراجحي الوقفية. سنحدد المتغيرات الرئيسية للدراسة ونقوم بتحليل النتائج لتحديد ما إذا كانت إدارة المخاطر الداخلية تؤثر على أداء مؤسسة سليمان الراجحي الوقفية. سيتم التركيز في هذه الدراسة على تأثير إدارة المخاطر الداخلية (المالية، التشغيلية والاستراتيجية) على الأداء والخدمة والمالية، والتي هي عوامل رئيسية في تحديد أداء المؤسسات الوقفية. سيتم استخدام أدوات إحصائية مختلفة لتحليل البيانات وتوضيح العلاقة بين المخاطر الداخلية وأداء مؤسسة سليمان الراجحي الوقفية.

### 1.3 مجتمع و عينة الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة التطبيقية الاستبائية على مجتمع مؤسسة الوقف سليمان الراجحي في المملكة العربية السعودية، والذي يتكون من 18 فرداً من أعمار مختلفة ومستويات تعليمية متفاوتة. وقد تم اختيار المشاركين من المستخدمين والمستخدمات. وتم اختيار هذا المجتمع الهدف نظراً لأهمية المؤسسات الوقفية في الوقت الحالي وتزايد التوجه نحو النشاط الوقفي. تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع المذكور، والتي تضمنت 18 فرداً تم اختيارهم بشكل عشوائي من خلال استخدام تقنية عينة الحجم الصغير، حيث تكونت العينة النهائية من 18 فرداً، فقد وزع 25 استبيان على 25 فرداً تم استرجاع 20 استبيان منها 02 اثنان غير صالحه. وتم اختيار هذا الحجم بناءً على الوقت والموارد المتاحة لتنفيذ الدراسة وكذلك لضمان جودة البيانات التي يتم جمعها. وقد تم اختيار الأفراد الذين لديهم خبرة في المؤسسة و في مجلس النظارة، وتم استبعاد الأفراد الذين ليس لديهم أي خبرة في هذا المجال. ومن المتوقع أن تكون النتائج الناتجة عن هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في فهم تأثير إدارة المخاطر الداخلية على المؤسسات الوقفية في المملكة العربية السعودية عامة، وفي مؤسسة سليمان الراجحي خاصة.

### 2.3 أداة الدراسة ( الاستبيان ) :

صمم الباحث هذا الاستبيان حول موضوع " إدارة المخاطر الداخلية في المؤسسات الوقفية مؤسسة وقف سليمان الراجحي أنموذجاً" حيث تضمن محورين رئيسيين إضافة إلى البيانات الشخصية والتعليمية .

1. البيانات الشخصية والتعليمية : و المتمثلة في : الجنس ، العمر ، و المؤهل العلمي
2. المحور الاول : يتضمن عبارات الدراسة المتعلقة بإدارة المخاطر الداخلية ، حيث يحتوي على 30 عبارات .
3. المحور الثاني : و يتضمن العبارات المتعلقة بأداء الشركة الوقفية و يتضمن 10 عبارات.

فكان مجموع عبارات المحورين 40 عبارة.

- وقد تم استخدام مقياس " ليكرت " LIKERT الخماسي و الذي يتضمن خمس خيارات و يعتبر تدرجه سهل الفهم و القياس.

الجدول رقم (01) سلم ليكرت (LIKERT)

الاستجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما	موافق تماما
قيمة الاستجابة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان.

### 3.3 قياس ثبات أداة الدراسة

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته , فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي :

جدول رقم ( 02 ) يوضح نتائج إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

العدد	المخاطر الداخلية ( 30 عبارات )	معامل ألفا كرونباخ
1	المخاطر الداخلية ( 30 عبارات )	0.834
2	أداء الشركة الوقفية ( 10 عبارات )	0.814
	جميع عبارات الاستبيان ( 40 عبارة )	0.897

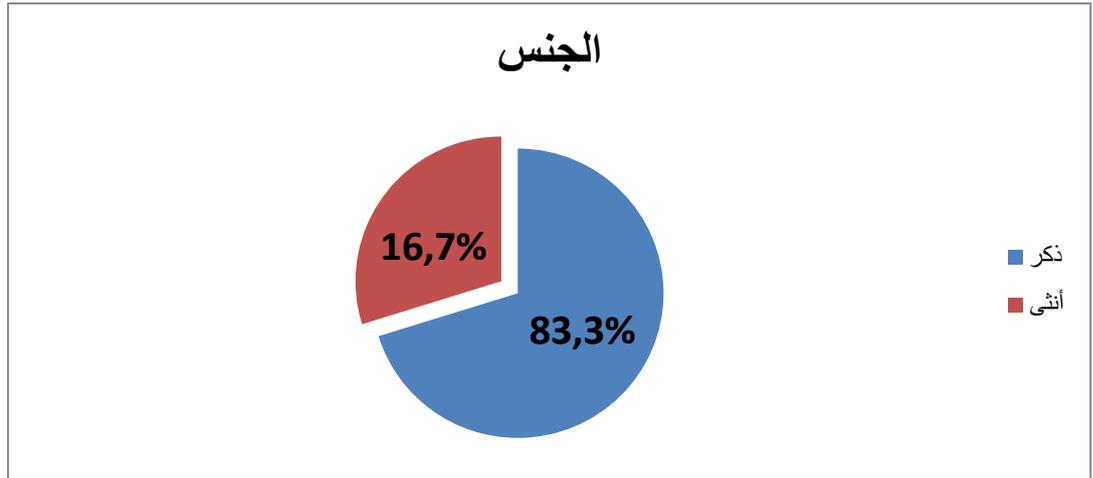
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول كانت لي : 0.834 و المحور الثاني 0.814 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0,897 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج .

### 4.3 عرض وتحليل الخصائص العامة للعينة

#### 1.4.3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم ( ) دائرة نسبية توضح الجنس

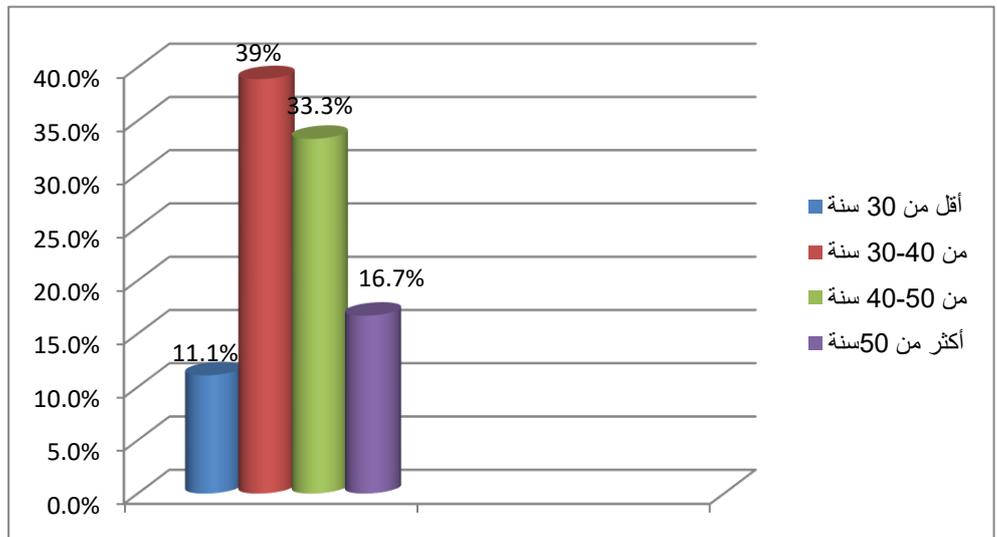


المصدر: انطلاقاً من معالجة نتائج الإستبيان باستخدام Excel

من الشكل أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 83,3% بينما بلغت نسبة الإناث 16,7% وذلك راجع لطبيعة المجتمع و احتكار الذكور للعمل في هذا النوع من المؤسسات .

#### 2.4.3- توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم ( ) مدرج بياني يوضح العمر

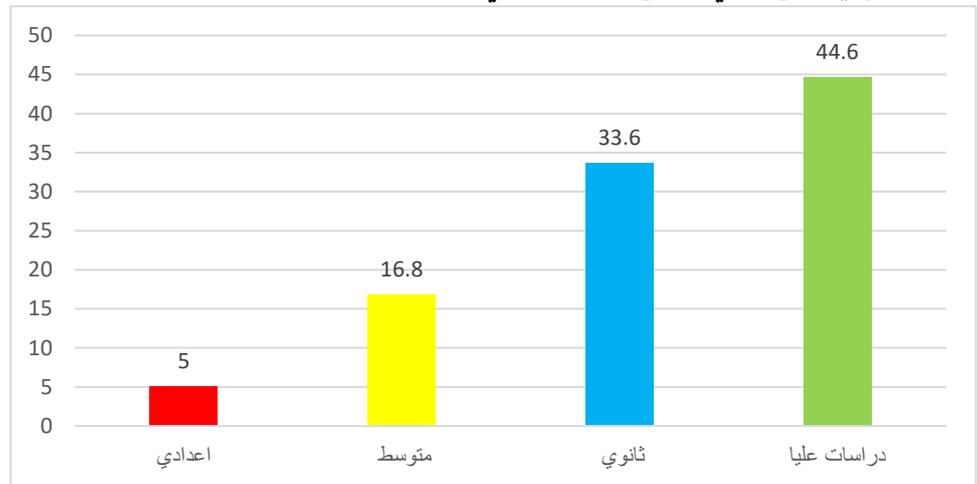


### المصدر: انطلاقاً من معالجة نتائج الإستهيين باستخدام Excel

من الشكل أعلاه يتضح لنا بأن الفئة العمرية من 40-50 سنة هي الأكثر و هذا بنسبة % 38,9 ، وهذا منطقي لأنها الفئة الناشطة في الاقتصاد ذات دخل و القدرة على الاستهلاك .

### 3.4.3 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل رقم ( ) مدرج بياني يوضح المؤهل العلمي



### المصدر: انطلاقاً من معالجة نتائج الإستهيين باستخدام Excel

من خلال النظر إلى المؤهل العلمي للفئة المستجوبة، يمكن التحليل بأن الغالبية العظمى من المستجوبين لديهم مؤهلات تعليمية مرتفعة، حيث يبلغ عدد الذين يملكون درجة الدراسات العليا 44.6%.. علاوة على ذلك، يمكن القول بأن فئة الثانوي هي الفئة الأكثر شيوعاً بنسبة 34%، مما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم مؤهلات تعليمية عالية الجودة وتقديرهم لأهمية الاقتصادية لإدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية.

### 5.3 اختبار الفرضيات :

1.5.3 اختبار الفرضية الرئيسية : سيتم من خلال هذا العنصر التحقق من مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ، و ذلك بمناقشة الفرضية الرئيسية التي تتضمن :

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الداخلية على أداء الشركات الوقفية في العينة محل الدراسة .

الجدول رقم ( ) مستوى فعالية إدارة المخاطر و أداء الشركات الوقفية في العينة محل الدراسة

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المخاطر المالية	3.83	0.864	عالية
المخاطر التشغيلية	3.82	0.873	عالية

المخاطر الاستراتيجية	3.84	0.866	عالية
أداء الشركات الوقفية	3.55	0.867	عالية

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- يبين الجدول رقم ( ) مستوى فاعلية إدارة المخاطر الداخلية المستعملة في العينة محل الدراسة حيث تحقق متوسط حسابي للمتغير المستقل المخاطر المالية ب 3.83 أي درجة موافقة عالية ، و متوسط حسابي للمتغير المستقل المخاطر الاستراتيجية ب 3.82 أي درجة موافقة عالية، و متوسط حسابي للمتغير المستقل المخاطر لاسراتيجية ب 3.84 أي درجة موافقة عالية، و هذا ما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على إدارة المخاطر الداخلية لتحقيق أهدافها .
- كما كانت احداثية أداء الشركات الوقفية هي الأخرى عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة محل الدراسة 3.55 مما يدل على أن العينة المستجوبة توافق أن هناك أداء فعال المؤسسة محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية استعملنا نموذج الانحدار البسيط فكانت النتائج كالتالي :

### 2.5.3 استخراج نموذج الانحدار الخطي البسيط:

الجدول رقم ( ) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المخاطر الداخلية على أداء المؤسسة الوقفية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحيح	مستوى الدلالة المعنوية F Sig	
0.625	0.750	0.477	0.000	المخاطر المالية
0.535	0.590	0.381	0.023	المخاطر التشغيلية
0.495	0.530	0.261	0.012	المخاطر الاستراتيجية

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

- يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.625 بالنسبة للمخاطر المالية و هي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة و من خلال معامل التحديد R.deux يتبين أن تباين ( تغيير) إدارة المخاطر المالية تفسر ما نسبته % 75 من التغير الحاصل في أداء المؤسسة الوقفية في العينة محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى . وبالتالي هي نسبة تعتبر مهمة ، و بما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (  $\alpha = 0.000$  ) أصغر من 5% ، فبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> ( لا توجد علاقة ) و نقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub> ( توجد علاقة ) أي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha = 0.05$ ) لإدارة المخاطر الداخلية على أداء المؤسسة الوقفية في العينة محل الدراسة.

- يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.535 بالنسبة للمخاطر التشغيلية و هي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة و من خلال معامل التحديد R.deux يتبين أن تباين (تغيير) إدارة المخاطر التشغيلية تفسر ما نسبته % 59 من التغير الحاصل في أداء المؤسسة الوقفية في العينة محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى . وبالتالي هي نسبة تعتبر جيدة ، و بما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0.023$ ) أصغر من %5 ، فبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ( لا توجد علاقة ) و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ( توجد علاقة ) أي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha = 0.05$ ) لإدارة المخاطر التشغيلية على أداء المؤسسة الوقفية في العينة محل الدراسة.

- يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.495 بالنسبة للمخاطر الاستراتيجية و هي علاقة ارتباط إيجابية مرتفعة و من خلال معامل التحديد R.deux يتبين أن تباين (تغيير) إدارة المخاطر الاستراتيجية تفسر ما نسبته % 53 من التغير الحاصل في أداء المؤسسة الوقفية في العينة محل الدراسة أما الباقي فتفسره عوامل أخرى . وبالتالي هي نسبة تعتبر متوسطة ، و بما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha = 0.012$ ) أصغر من %5 ، فبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ( لا توجد علاقة ) و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ( توجد علاقة ) أي :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha = 0.05$ ) لإدارة المخاطر الاستراتيجية على أداء المؤسسة الوقفية في العينة محل الدراسة.

#### 4. تحليل ومناقشة النتائج

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة، يتضح أن هناك تأثير إيجابي معنوي لإدارة المخاطر الداخلية ( المالية، التشغيلية، الاستراتيجية) على أداء المؤسسة الوقفية سليمان الراجحي في المملكة العربية السعودية. يمكن ذكرها :

- مستوى فاعلية المخاطر المالية : وفقاً للنتائج، يبلغ المتوسط الحسابي للمتغير المستقل " المخاطر المالية " 3.83، وهو متوسط مرتفع يشير إلى أن العينة المدروسة تعتمد بشكل كبير على إدارة المخاطر المالية لتحقيق أهدافها.
- مستوى فاعلية المخاطر التشغيلية والاستراتيجية : وفقاً للنتائج، يبلغ المتوسط الحسابي للمتغير المستقل 2.82، 3.84 على التوالي ، وهو متوسط مرتفع يشير إلى أن العينة المدروسة تعتمد بشكل كبير أيضاً على إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية لتحقيق أهدافها
- مستوى أداء الشركات الوقفية: تشير النتائج إلى أن مستوى أداء الشركات الوقفية في العينة المدروسة يبلغ متوسطاً حسابياً قدره 3.55، مما يدل على أن العينة المشمولة بالاستبيان توافق على وجود إدارة للمخاطر الداخلية لتحقيق أداء للمؤسسة الوقفية محل الدراسة.
- قوة الارتباط: يبلغ معامل الارتباط بين المخاطر المالية و أداء للمؤسسة الوقفية 0.625، وهو رقم إيجابي مرتفع يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. ومن خلال معامل التحديد R-deux، يمكننا أن نقول أن تغيرات المخاطر المالية تفسر حوالي 75 % من التغير الملاحظ في أداء للمؤسسة الوقفية في العينة المدروسة، في حين تفسر العوامل الأخرى النسبة المتبقية. هذا يعني أن زيادة في مستوى إدارة المخاطر المالية بواقع وحدة واحدة ترتبط بزيادة بمقدار 0.490 في ارتفاع أداء المؤسسة الوقفية .
- وبالتالي فنتائج الدراسة تشير إلى وجود تأثير إيجابي و معنوي لإدارة المخاطر الداخلية ( المالية، التشغيلية، الاستراتيجية) على أداء المؤسسة الوقفية سليمان الراجحي. هذه النتائج ذات أهمية اقتصادية كبيرة وتعكس قوة وفعالية استخدام ادارة المخاطر الداخلية كوسيلة لتحقيق أهداف الشركات ، و يمكن تفصيلها كالتالي.
- أولاً ، من خلال تحسين إدارة المخاطر المالية، تستطيع المؤسسات الوقفية استثمار مواردها المالية بشكل فعال، مما يحقق استقراراً مالياً ويقلل من تأثير التقلبات الاقتصادية. هذا يعني توجيه الاموال بشكل أفضل نحو المشاريع الاستثمارية ذات القيمة المضافة العالية.
- ثانياً ، إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية بشكل فعال تعني التحكم في التكاليف وتحسين كفاءة العمليات الداخلية. هذا يساهم في تحسين الهيكلية التشغيلية للمؤسسة، مما يعزز فعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ثالثاً ، تحسين أداء المؤسسة الوقفية يفتح المجال لزيادة الاستثمار في المشاريع الاجتماعية والخدمات الإنسانية. تلك الاستثمارات تعزز التنمية المستدامة وتسهم في رفاهية المجتمع بشكل عام.
- رابعاً، المؤسسات الوقفية التي تظهر إدارة فعالة للمخاطر تحقق أداءً جيداً، وبالتالي، تكون موضع ثقة المستثمرين والمانحين. زيادة الثقة تؤدي إلى توفر التمويل بشكل أفضل، مما يدعم استدامة الأنشطة الوقفية.
- خامساً ، إدارة المخاطر بشكل فعال تساهم في تحقيق مردود أفضل للمؤسسة الوقفية من خلال تحديد فرص الاستثمار ذات العائد المرتفع والمخاطر المناسبة. هذا يساعد في تعظيم قيمة الموارد المتاحة.

بشكل عام، يُظهر تحسين إدارة المخاطر تأثيراً إيجابياً على المساهمة الاقتصادية للمؤسسات الوقفية، مما يعزز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

## 5. الخاتمة:

في الختام، يظهر بوضوح أن إدارة المخاطر تمثل ركيزة أساسية لاستدامة وازدهار المؤسسات الوقفية. توصلت الدراسة إلى نتائج ذات أهمية اقتصادية تُلقي الضوء على التأثير الفعال لهذه الإدارة على مختلف جوانب الأداء والاستدامة الاقتصادية، حيث أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لإدارة المخاطر المالية على أداء المؤسسة الوقفية. يشير ذلك إلى أهمية تطوير سياسات إدارة المخاطر المالية للمساهمة في استقرار التمويل وضمان تحقيق الأهداف المالية بفعالية. كما أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة. تعزز هذه الفعالية الكفاءة التشغيلية وتوجيه الاستراتيجيات نحو التنمية المستدامة. أيضاً من خلال متوسط أداء المؤسسات الوقفية، يظهر أن الاستثمار في إدارة المخاطر يترجم إلى أداء فعال لهذه المؤسسة. يعكس هذا الأداء المرتفع إرادة المؤسسة في تحسين المجتمع وتحقيق رضا المستفيدين.

يُظهر معامل الارتباط العالي بين المخاطر المالية وأداء المؤسسة الوقفية وجود صلة حيوية. يُبرز هذا الارتباط القوي أهمية اعتماد استراتيجيات متقدمة في إدارة المخاطر المالية لتحسين أداء المؤسسة، ويؤكد التحليل الاقتصادي للنتائج على دور المؤسسات الوقفية كعوامل فاعلة في التنمية الاقتصادية، حيث أن إدارة المخاطر تُعزز مساهمة هذه المؤسسات في بناء اقتصاد مستدام ومزدهر.

## توصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، يتبين أهمية تطبيق توصيات عملية لتعزيز إدارة المخاطر في المؤسسات الوقفية.

1. تطوير سياسات إدارة المخاطر المالية: يُفضل تطوير سياسات إدارة مخاطر مالية أكثر تقدماً، مع التركيز على تنوع المحافظ الاستثمارية وتبني إجراءات تقييم الأصول بشكل دوري لتعزيز الاستقرار المالي.
2. تعزيز فاعلية إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية: يتعين على المؤسسات تعزيز فعالية إدارة المخاطر التشغيلية والاستراتيجية من خلال تحسين أنظمة المراقبة الداخلية وتطوير استراتيجيات الابتكار لتعزيز التنافسية.
3. تعزيز التدريب والتوعية: يجب تعزيز برامج التدريب والتوعية حول إدارة المخاطر لضمان تفاعل جميع أفراد المؤسسة وفهمهم لأهمية هذه العملية ودورها في تحقيق الأهداف.
4. تعزيز التواصل مع المستثمرين والمانحين: من أجل بناء الثقة وتحقيق التمويل المستدام، ينبغي على المؤسسات الوقفية تعزيز التواصل مع المستثمرين والمانحين و الذي يلعب دوراً حيوياً. يُفضل تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة لشرح نهج إدارة المخاطر والنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلالها. ذلك يساهم في جذب التمويل والدعم المستدام.
5. الاستثمار في تكنولوجيا إدارة المخاطر: يتعين على المؤسسات الوقفية الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال إدارة المخاطر، مثل أنظمة تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي. هذا يعزز قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

## المراجع:

- إبراهيم بن عبد الله الغصن. (1422). الوقف مفهومه وفضله وأنواعه. مؤتمر الأوقاف الأول، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.
- إبراهيم البيومي غانم تجديد الوعي بنظام الوقف الإسلامي دار البشير للثقافة و العلوم الطبعة الأولى مصر 2016.
- كفي مريم, & رحيم حسين. (2019). أهمية الفصل بين إدارة الأصول وإدارة الانتفاع في المؤسسات الوقفية العلمية: مدخل إدارة المخاطر. Al Bashaer Economic Journal, 5(2).
- عبد العزيز فهيمي هيكل موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية دار النهضة العربية بيروت 1986.
- مداني بن بلغيت، عبد الله إبراهيمي، تسيير الخطر في المؤسسة-تحدي جديد- مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 03 ، ورقلة، 2004.
- المهدي ناصر الأهمية الاقتصادية لأساليب إدارة الخطر في المؤسسة مجلة الاقتصاد الجديد العدد الثامن ماي 2013.
- نسمة بروال استراتيجية إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية إدارة استراتيجية مالية جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي 2010-2011 .
- محمد بن سعد بن عبد الرحمن الحنين تمويل الوقف بصيغة رأس المال المخاطر " دراسة فقهية معاصرة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - الرياض.
- البنك المركزي المصري إدارة المخاطر المؤسسية العدد الخامس و العشرون
- عمر مصطفى جبر إسماعيل ، ضمانات الاستثمار في الفقه الإسلامي وتطبيقاتها المعاصرة ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 1430 هـ / 2010 عمان - الأردن.
- الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية هيئة الأوقاف للمملكة العربية السعودية، 2021 على الموقع [awqaf.gov.sa](http://awqaf.gov.sa)
- Mohammad Mahyuddin Khalidi, Mohd Ashrof Zaki Yaakobii, Azri Bhariiii and Mohd Faiz Mohamed Yusof RISK MANAGEMENT IN WAQF INSTITUTIONS: A PRELIMINARY STUDY journal of fatwa management and reserch Vol. 16 No2
- management des risques de l'entreprise, Cadre de référence, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>
- logic manager Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management november 2006 <https://info.logicmanager.com/>
- Achmad Fauzi1, Hendri Tanjung Risk Management in Cash Waqf Linked Sukuk Based on the Waqf Core Principle: A Preliminary Study bwi working paper series bws n 07 pktd bwi 2021 center for reserch and digital transformation badan wakf indonesia 2021.
- B. Barthélemy : Gestion des risques, édition d'organisation, deuxième tirage, Paris, (2002),
- Olson, D. L., & Wu, D. D. (2015). Enterprise risk management (Vol. 3). World Scientific Publishing Company.
- \*Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. Journal of Risk and Financial Management, 13(11), 281.
- Almeida, Rafael, Jose Miguel Teixeira, Miguel Mira da Silva, and Paulo Faroleiro. 2019. A conceptual model for enterprise risk management. Journal of Enterprise Information Management 32: 843–68
- \*Altuntas, Muhammed, Thomas R. Berry-Stolzle, and David J. Cummins. 2019. Enterprise risk management and economies of scale and scope: Evidence from the German insurance industry. Annals of Operations Research
- Mishra, Birendra K., Erik Rolland, Asish Satpathy, and Michael Moore. 2019. A framework for enterprise risk identification and management: The resource-based view. Managerial Auditing Journal 34: 162–88
- Nasr, Arash Khalili, Saideh Alaei, Fateme Bakhshi, Farzin Rasoulyan, Hojat Tayaran, and Mohammad Farahi. 2019. How enterprise risk management (ERM) can affect on short-term and long-term firm performance: Evidence from the Iranian banking system. Entrepreneurship and Sustainability Issues 7: 1387–403.
- Otero González, Luis, Pablo Durán Santomil, and Aracely Tamayo Herrera. 2020. The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. European Research on Management and Business Economics 26: 111–20

- Nguyen, Duc Khuong, and Dinh-Tri Vo. 2019. Enterprise risk management and solvency: The case of the listed EU insurers. *Journal of Business Research* 113: 360–69
- Perez-Cornejo, Clara, Esther de Quevedo-Puente, and Juan Bautista Delgado-Garcia. 2019. How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal* 37: 505–15
- Saeidi, Parvaneh, Sayyede Parisa Saeidi, Leonardo Gutierrez, Dalia Streimikiene, Melfi Alrasheedi, Sayedeh Parastoo Saeidi, and Abbas Mardani. 2020. The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*.
- Sax, Johanna, and Torben Juul Andersen. 2019. Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review* 16: 719–40.
- Scarlat, Emil, Nora Chirita, and Ioana-Alexandra Bradea. 2012. Indicators and metrics used in the enterprise risk management (ERM). *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research* 46: 5–18
- Silva, Juliano Rodrigues, Aldy Fernandes da Silva, and Betty Lilian Chan. 2019. Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Brazil. *Emerging Markets Finance and Trade* 55: 687–703
- Soltanizadeh, Sara, Siti Zaleha Abdul Rasid, Nargess Mottaghi Golshan, and Wan Khairuzzaman Wan Ismail. 2016. Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review* 39: 1016–33.
- Suttipun, Muttanachai, Weerawan Siripong, On-Anong Sattayarak, Jittima Wichianrak, and Sutira Limroscharoen. 2018. The Influence of Enterprise Risk Management on Firm Performance Measured by the Balanced Scorecard: Evidence from SMEs in Southern Thailand. *ASR Chiang Mai University Journal of Social Sciences and Humanities* 5: 33–53
- Thun, Joern-Henrik, Martin Drueke, and Daniel Hoenig. 2011. Managing uncertainty—An empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research* 49: 5511–25
- Lundqvist, Sara A. 2015. Why firms implement risk governance - Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy* 34: 441–66.
- Marc, Mojca, Danijela Milos Sprcic, and Marina Mesin Zagar. 2018. Is Enterprise Risk Management a Value Added Activity? *E & M Ekonomije a Management* 21: 68–84
- Yang, Songling, Muhammad Ishtiaq, and Muhammad Anwar. 2018. Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management* 11: 1–17
- Ambrose, A. H. A. A., & Asuhaimi, F. A. (2021). Cash waqf risk management and perpetuity restriction conundrum. *ISRA International Journal of Islamic Finance*.
- Khalid, M. M., Yaakob, M. A. Z., Bhari, A., & Mohamed Yusof, M. F. (2019). Risk management in waqf institutions: A preliminary study. *Journal of Fatwa Management and Research*.
- Fauzi, A., & Tanjung, H. (2021). Risk Management in Cash Waqf Linked Sukuk Based on the Waqf Core Principle: A Preliminary Study. *BWI Working Paper Series* (7), 1-29.
- Atina Shofawati Risk Management Mechanism in Empowering Productive Waqf A Conceptual Approach ICIEBP 2017 - 1st International Conference on Islamic Economics, Business and Philanthropy
- Olson, D. L., & Wu, D. D. (2015). *Enterprise risk management* (Vol. 3). World Scientific Publishing Company.
- Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281.

## “INTERNAL RISK MANAGEMENT IN ENDOWMENT INSTITUTIONS: THE CASE OF SULEIMAN AL-RAJHI WAQAF”

**Revercher:**

**Ahmed Saleh Al-Qahtani**

**Academic supervisor:**

**Dr. Omar Zuhair Hafez**

**Degree: Master**

Academic Year: 1445-1446AH\2024-2025AD

### **Abstarct:**

The Waqf has a prominent position in Islam due to its great role in meeting the needs of society, as it plays a vital role in promoting social welfare and development throughout the world. By always allocating assets to charitable purposes, endowments of various types also contribute significantly to various sectors, including education, health care, religious activities and poverty alleviation. Accordingly, this study aimed to identify the importance of adopting the concept of internal risk management in waqf institutions in general and the Sulaiman Al Rajhi waqf Foundation in particular, and the extent to which its employees are aware of the importance of this environmental dimension in the management process. The study concluded that there is a positive impact of risk management Finance on the performance of the waqf institution. This indicates the importance of developing financial risk management policies to contribute to the stability of financing and ensure the effective achievement of financial objectives. The study also showed that internal and strategic operational risk management plays a pivotal role in achieving the goals of the Sulaiman Al Rajhi waqf institution.

**Keywords:** Risk management, Waqf institutions, internal risks, Sulaiman Al Rajhi waqf institution.