إطار علمي مقترح لتطوير وظيفة المراجعة الداخلية في ظل التجارب المعاصرة لمؤسسات الزكاة

✍: أ.د/ صلاح علي أحمد محمد د./ محمد المهدي الأمير أحمد
جامعة أم درمان الإسلامية
كلية العلوم الإدارية

مجلة علوم الزكاة المحكمة
المجلد الرابع - السنة الرابعة - العدد السابع
ذوالقعدة 1441هـ / يونيو 2020م

إطار علمي مقترح لتطوير وظيفة المراجعة الداخلية في ظل التجارب المعاصرة لمؤسسات الزكاة

أ.د/ صلاح علي أحمد محمد د./ محمد المهدي الأمير أحمد
جامعة أم درمان الإسلامية – كلية العلوم الإدارية

المستخلص

تعتبر المراجعة الداخلية واحدة من أهم آليات الحوكمة الرشيدة بالنسبة لمنظمات الأعمال بصفة عامة، ولما كان لمؤسسات الزكاة دوراً هاماً على صعيد اقتصاديات البلدان الإسلامية والمجتمع؛ برز الاهتمام بوظيفة المراجعة الداخلية نسبة للدور الذي يمكن أن تلعبه في إدارة مؤسسات الزكاة المعاصرة، وتستعرض هذه الدراسة نماذج من تجارب وظيفة المراجعة الداخلية لبعض مؤسسات الزكاة المعاصرة ومقارنتها بطبيعة أنظمة الزكاة وهياكلها الإدارية بهدف الوصول لإطار عام يحوي الإجراءات المثلى التي تلائم طبيعة أنشطة مؤسسات الزكاة المعاصرة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن وظيفة المراجعة الداخلية تتأثر بمجموعة من العوامل المتمثلة في نظم الزكاة المعمول بها وطبيعة مؤسسات إدارة الزكاة والهياكل التنظيمية لتلك المؤسسات، بالإضافة للقوانين واللوائح المطبقة، ومدى ملائمة البيئة المحاسبية لطبيعة نظم الزكاة، وخَلَصْت الدراسة لإطار علمي مقترح يلائم طبيعة مؤسسات الزكاة المعاصرة.

- **الكلمات المفتاحية:** المراجعة الداخلية، مؤسسات الزكاة.
- **تصنيف جال:** L31, M42

Abstract

The internal audit is considered one of the most important mechanisms of good governance for business organizations in general, whereas the Zakat institutions have an important role in the economics of Islamic countries and society , attention to the internal audit function has emerged due to the role it can play in managing contemporary Zakat institutions. This study reviews examples of the experiences of the internal audit function of some contemporary Zakat institutions and comparing them with the nature of Zakat systems and their administrative structures in order to reach a general framework that includes the best procedures that suit the nature of the activities of contemporary Zakat institutions. The study reached a set of results, the most important of which is that the internal audit function is influenced by a set of factors represented in the applicant *Zakat systems, the nature of Zakat management institutions and the organizational structures of these institutions., in addition to the applicable laws and regulations, and the suitability of the accounting environment for the nature of Zakat systems. The study reached a suggested scientific framework appropriate to the nature of contemporary Zakat institutions.*

- ***Keywords****: Internal Audit, zakat Institutions.*
- ***Jel Classification****: L31, M42.*

1- الإطار المنهجي للدراسة:

1.1- تمهيد:

تكتسب المراجعة الداخلية أهمية كبيرة في كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية، نظراً لما لها من دور هام في إرساء قواعد الشفافية وتدعيم قواعد المساءلة وذلك في إطار الجهود الرامية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في جميع الأنشطة الاقتصادية والخدمية، وهناك محدودية بالنسبة للدراسات والأدبيات العلمية التي تتناول الجانب المتعلق بالدور الذي يمكن أن تضطلع به وظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة، تتناول هذه الدراسة جانباً من ذلك من خلال محاولة استعراض تجارب بعض البلدان ومحاولة الوصول لمؤشرات رئيسية يمكن أن تسهم في وضع إطار عام يُفَعِّل من إدارة مؤسسات الزكاة.

2.1- مشكلة الدراسة:

تواجه مؤسسات إدارة الزكاة المعاصرة حول العالم العديد من المشكلات المتعلقة بالقصور في قواعد الشفافية والإفصاح والمساءلة وذلك بسبب ضعف النظم الإدارية وعدم الكفاءة، السبب الذي جعل الجهات المختصة وأصحاب المصلحة يركزون على أهمية تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في النظم الإدارية لمؤسسات إدارة الزكاة، ولما كانت وظيفة المراجعة الداخلية تعد من أهم هذه القواعد؛ تحاول هذه الدراسة أن تسهم في تناول واستعراض بعض النماذج المطبقة في بعض البلدان التي لها دور كبير في إرساء وتطبيق شعيرة الزكاة، ومحاولة إبراز أهم نقاط الضعف والقوة بهدف الوصول لمؤشرات يمكن أن يبنى عليها إطاراً علمياً يمكن من خلاله تطوير دور وظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة.

3.1 - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم تجارب نظم المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة ومقارنتها بالمبادئ والمعايير الحديثة، بهدف استنباط إطار علمي يساعد في إدارة تلك المؤسسات.

4.1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الدور الكبير الذي تلعبه المراجعة الداخلية كواحدة من أهم مرتكزات توطيد دعائم الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المالية الخاصة والعامة، وتكتسب الدراسة أهمية خاصة لتناولها تجارب معاصرة في إدارة مؤسسات الزكاة بهدف الوصول لإطار علمي يسهم في تطوير وظيفة المراجعة الداخلية وحوكمة مؤسسات الزكاة.

5.1- تساؤلات الدراسة:

تتمحور الدراسة حول تساؤل رئيسي يتمثل في: **ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة مؤسسات الزكاة المعاصرة؟**

6.1- منهجية الدراسة:

في سبيل دراسة وتحليل إشكالية الدراسة بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي أتبع (الباحثان) المناهج البحثية الآتية:

أ- المنهج الوصفي.
ب-المنهج الاستقرائي.
ج-المنهج الاستنباطي.
د- المنهج التاريخي.

7.1- خطة الدراسة:

قسم (الباحثان) الدراسة لمجموعة محاور تساعد في تحقيق هدفها الرئيسي، وفق ما يلي:

أ- الإطار المنهجي للدراسة.

ب- الإطار النظري: وشمل على (إطار علمي للمراجعة الداخلية، وتقويم واقع وظيفة المراجعة الداخلية لنماذج من مؤسسات الزكاة المعاصرة).

ج- مناقشة النتائج.

د- إطار علمي مقترح لوظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة.

2- الإطار النظري:

ويشتمل هذا المحور على الجوانب الأتية:

1.2- إطار علمي للمراجعة الداخلية:

يتناول **(الباحثان)** في هذا الجزء مفهوم المراجعة الداخلية وأهميتها وأهدافها ووظائفها ومنافعها والخدمات التي تقدمها، وذلك على النحو التالي:

1.1.2- مفهوم المراجعة الداخلية: لقد صدرت تعاريف عديدة للمراجعة الداخلية، منها ما صدر عن كتاب وباحثين أكاديميين متخصصين لكل منهم وجهة نظره، ومنها ما صدر عن الهيئات الدولية، ويذكر **(الباحثان)** بعضاً من هذه المفاهيم من خلال الآتي:

عرف معهد المراجعين الداخليين (***IIA***) المراجعة الداخلية بأنها: "نشاط مستقل وموضوعي ذو طبيعة استثنائية يهتم بزيادة قيمة المؤسسة وتبيين عملياتها، وتساعد المراجعة الداخلية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي ومنظم لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر، والرقابة، وعمليات حوكمة الشركات" (جعفري و العايب، 2017، صفحة 157)، بينما عرفها (أبوعقرب، 2015، الصفحات 310-311) بأنها: "وظيفة تقييمية مستقلة تنشأ داخل تنظيم معين بغرض فحص وتقييم الأنشطة التي يقوم بها هذا التنظيم، وتهدف إلى مساعدة الأفراد داخل التنظيم للقيام بمسؤولياتهم بدرجة عالية من الكفاءة وذلك عن طريق توفير التحليل والتقييم والتوصيات والمشورة والمعلومات التي تتعلق بالأنشطة التي يتم مراجعتها"، وأيضاً عرفها (***Arena & Azzone***, 2005, p. 12)، بأنها: "عملية داخل المنشأة تعمل على جمع الأدلة وتقييمها بشكل موضوعي وذلك لخدمة الإدارة في مجال الرقابة عن طريق مراجعة العمليات المحاسبية والمالية والعمليات التشغيلية"، أما (فراج، 2014، صفحة 139) فقد عرفها بأنها: "الفحص المنتظم لعلميات المنشأة ودفاترها وسجلاتها ومستنداتها بواسطة هيئة داخلية أو مراجعين متخصصين يتبعون للمنشأة، ويهدف هذا النوع من المراجعة إلى تحقيق أكبر كفاية إدارية وانتاجية ممكنة للمنشأة وذلك عن طريق محاربة الإسراف واكتشاف الأخطاء أو التلاعب في الحسابات، والتأكد من صحة البيانات التي تقدم للإدارة للاسترشاد بها عند رسم الخطط واتخاذ القرارات ومراقبة تنفيذها"، بينما يرى (الجبري، 2012، صفحة 1331)، أن المراجعة الداخلية هي: "أداة إدارية تهدف إلى التحقق من التزام الإدارات التنفيذية المختلفة عند ممارسة أعمالها بتحقيق الأهداف والسياسات والإجراءات التي اعتمدتها الإدارة العليا للمنشأة بالإضافة إلى تقييم مدى ملاءمة السياسات والإجراءات المقررة لظروف العمل، وبذلك تشتمل أعمال المراجعة الداخلية على كافة الأعمال المؤداة داخل النشأة وأنشطتها المختلفة"، أما معهد المراجعين الداخليين الأمريكي عرف المراجعة الداخلية بأنها: "نشاط توكيد واستشارات مستقل وموضوعي، مصمم لإضافة قيمة لأعمال المنشأة وتحسينها، ويساعد على تحقيق أهدافها من خلال انتهاج مدخل موضوعي لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وفعالية إدارة التحكم المؤسسي (العمودي و بن كليب، 2015، صفحة 144)، ومن خلال التعاريف السابقة يعرف **(الباحثان)** المراجعة الداخلية بأنها: "أحد أنظمة الرقابة الداخلية التي تساعد المنشأة من التعرف على كافة عملياتها المالية وغير المالية، والتعرف بصورة كافية على المشكلات المتعلقة

بالمخاطر بهدف حماية أصول وممتلكات المنشأة، وكيفية التعامل مع هذه المخاطر واقتراح الأساليب الملاءمة لمعالجتها".

2.1.2- أهمية المراجعة الداخلية: تكمن أهمية المراجعة الداخلية في كونها رقابة فعالة تساعد إدارة المنشأة وملاكها على رفع جودة الأعمال وتقييم الأداء، والمحافظة على ممتلكات وأصول المنشأة، إضافة إلى أنها تعتبر عين وأذن المراجع الخارجي، وأهم آليات الضبط المؤسسي، (عبد الكريم، 2011، صفحة 508)، فقد ظهرت وتطورت وزادت أهميتها نتيجة لتضافر مجموعة من العوامل المتمثلة فيما يلي (أبو سريع، 2010/3، الصفحات 43-44):

أ- كبر حجم المنشآت وتعدد عملياتها: أن النمو الضخم في حجم المنشآت وتنوع أعمالها من خلال الاندماج والتفرع والنمو الطبيعي جعل من الصعوبة بمكان الاعتماد على الاتصال الشخصي في ادارة المنشآت.

ب- اضطرار الإدارة إلى تفويض السلطات والمسؤوليات إلى بعض الإدارات الفرعية بالمنشأة، وهذا نجده واضح في شركات المساهمة حيث انفصال أصحاب رؤوس الأموال عن الإدارة الفعلية لها بسبب كثرة عددهم وتباعدهم، لذلك يسندون الإدارة إلى عدد منتخب منهم (مجلس الإدارة)، ومجلس الإدارة هذا لا يمكنه إدارة جميع أعمال المنشأة بمفرده لذلك يفوض السلطات والمسئوليات إلى إدارة المنشأة المختلفة من أجل أخلاء مسئوليته أمام المساهمين، ويقوم المجلس بتحقيق الرقابة على أعمال هذه الإدارات المختلفة.

ج- حاجة إدارة المنشأة إلى بيانات دورية ودقيقة: لابد لإدارة المنشأة من الحصول على عدة تقارير دورية من الأوجه المختلفة لنشاطها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة لتصحيح الانحرافات ورسم سياسة المنشأة في المستقبل بصورة جيدة.

د- حاجة إدارة المنشأة إلى حماية وصيانة أموال المنشأة من الغش والسرقة والأخطاء.

ه- حاجة الجهات الحكومية وغيرها إلى بيانات دقيقة للتخطيط الاقتصادي والرقابة الحكومية.

و- تطور إجراءات المراجعة من تفصيلية إلى اختبارية تعتمد على أسلوب العينة الإحصائية.

3.1.2- أهداف المراجعة الداخلية:

تهدف المراجعة الداخلية في الدرجة الأولى إلى خدمة الإدارة في تحقيق أغراضها، فمن خلال المراجعة الداخلية تتم مراجعة جميع العمليات المالية في المنشأة، وذلك لغرض مساعدة الإدارة العليا في التوصل إلى أقصى كفاية إنتاجية ممكنة (محمد و آخرون، 2015، صفحة 285)، ولتحقيق ذلك يتم التأكد من الآتي: (مايده و سباع، 2017، صفحة 247)

أ- التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات الإدارية من قبل الإدارة العليا للمنشأة وتقييمها وإبداء الرأي فيها، وتحليل الانحرافات عن هذه الخطط وتقييم الاقتراحات لتجنب الانحرافات مستقبلاً وسد الثغرات التي تؤدي إلى ضياع أموال المنشأة، وهنا يقوم المسئولون عن المراجعة الداخلية بكتابة تقارير دورية عن تقييمهم للخطط المنفذة.

ب- التأكد من أن المعلومات المعروضة على الإدارة دقيقة وكافية وأنها من واقع مستندات صحيحة وسليمة، وهذا يتطلب فحص جميع عمليات المنشأة التي يتخللها فحص للنقود وقيام المراجعة الداخلية بهذه المهام يؤدي في النهاية إلى منع الغش والتزوير والتلاعب واكتشاف الأخطاء، وهذا سوف يؤدي إلى تعزيز الثقة في الدفاتر والسجلات، وكذلك في البيانات والمعلومات المحاسبية.

ج- التحقق من وجود حماية كافية لأصول المنشاة ضد السرقة والاختلاس.

د- التأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والسجلات حتى يتم الاعتماد عليها كأساس سليم لرسم السياسات واتخاذ القرارات.

ه- اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب في الوقت المناسب والعمل على تصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل.

و- مراعاة التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات المرسومة.

ز- المحافظة على أموال المؤسسة وموجوداتها من أي ضياع أو اختلاس أو تلاعب أو سوء استعمال.

ح- إطلاع الهيئات المسؤولة بالمؤسسة عن مسايرة التطبيق العملي للخطط والسياسات المرسومة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ط- التأكد من مدى إمكانية الاعتماد على المعلومات المالية والتشغيلية، وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتصنيف هذه المعلومات.

ي- مراجعة النظم الموضوعية في المؤسسة للتأكد من الالتزام بالسياسات، الخطط، الإجراءات، القوانين واللوائح التي يكون لها تأثير جوهري على العمليات والتقارير.

ك- مراجعة وسائل الحفاظ على الأصول، والتحقق من وجود تلك الأصول كلما كان ذلك ممكناً.

ل- مراجعة العمليات أو البرامج للتأكد من أن النتائج تتماشى مع الأهداف الموضوعية، وما إذا كانت العمليات أو البرامج تنفذ كما هو مخطط لها.

يلاحظ **(الباحثان)** مما تقدم أن المراجعة الداخلية تهدف إلى تقييم وتحليل المخاطر عبر إجراء التحليل الملائمة للمخاطر المحيطة وأثرها على الأنشطة والعمليات، وهذا يساعد في تصميم الضوابط الرقابية المناسبة لمواجهة الخطر الناتج من عدم قدرة المراجع الداخلي في تحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتتمثل هذه المخاطر في المخاطر الكامنة، مخاطر الرقابة، ومخاطر الاكتشاف.

4.1.2- وظائف المراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية من الموضوعات التي تناولها الفكر المحاسبي لفترات طويلة وذلك لمواجهة التحديات التي تقف حجر عثرة أمام تحقق وظائفها بكفاءة وفعالية، ولقد ظل الفكر المحاسبي أسير تقدير جودة وظائف المراجعة الداخلية من خلال فحص جودة أحكام وقرارات المراجعين الداخليين من خلال التركيز على الموضوعية، والسلوك المهني للمراجعين الداخليين ومدى دقة قرارات وأحكام المراجعين الداخليين، وتعرف جودة الأداء المهني للمراجعة بقدرة مكاتب المراجعة على ممارسة أنشطة المراجعة بما يفي بأهداف وأغراض قارئ القوائم المالية بالشفافية والنزاهة المناسبة بما يحافظ على سمعة المهنة، وتتمثل الوظائف الأساسية للمراجعة الداخلية في الآتي: (خطاب، 2011، صفحة 176).

أ- الفحص والتحقق للتأكد من سلامة البيانات المالية والعمليات المحاسبية وفي سبيل ذلك يلجأ المراجع الداخلي إلى تجميع أكبر قدر من أدلة الإثبات ذات الجودة المرتفعة لكي يؤكد على قيامه بالفحص والتحقق بالشكل المأمول.

ب- نظراً لكون المراجعة بصفة عامة هي مراجعة اختبارية يجب على المراجع الداخلي القيام بالاستعراض التحليلي- وهو نوع من الاختبارات الخاصة بالتحقق في المراجعة- بهدف اختبار صحة الأرقام المحاسبية الواردة بالسجلات والدفاتر والتقارير والقوائم المالية.

ج- تقييم الالتزام ***Compliance*** بالسياسات الإدارية الموضوعة وتنفيذ العمليات طبقاً للطرق والقرارات الإدارية وفقاً للهيكل التنظيمي.

د- تقدير كفاءة وفعالية عملية المراجعة من خلال تحديد نوعية من الإجراءات تتسم بالملاءمة، والتوقيت، والكم المناسب.

ه- إصدار تقرير بما يسفر عنه عمليات المراجعة للفترة التي تغطيها عملية المراجعة وكذلك مجال الفحص الذي تم تنفيذه.

في ضوء ما سبق يرى **(الباحثان)** أن المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة الجوانب المحاسبية داخل الوحدة الاقتصادية عبر تقييم الضوابط الرقابية المتمثلة في الضوابط الوقائية، الضوابط الكاشفة، الضوابط التصحيحية، والضوابط الرادعة، وذلك لخدمة الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية في اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات.

5.1.2- منافع المراجعة الداخلية:

يحقق وجود قسم للمراجعة الداخلية بالوحدات الاقتصادية عدد من المنافع من أهمها ما يلي: (حسن، 2013، الصفحات 130-131)، (حمودة و آخرون، صفحة 13)

أ- تعد المراجعة الداخلية عنصر من عناصر الرقابة الداخلية تعمل على تحسين البيئة الرقابية ومن ثم إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية، كما أنها تعد آلية من آليات الرقابة التنظيمية التي تقلل من تماثل المعلومات، ويعد المراجع الداخلي الحارس الأمين لحماية الأصول من السرقة والاختلاس وسوء الاستخدام.

ب- تلعب المراجعة الداخلية دور الرقابة الاستباقية التي تتخذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف، كما يرجع فشل الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها إلى فشل الرقابة الداخلية المطبقة، وتمثل المراجعة الداخلية أداة لزيادة جودة الرقابة الداخلية، على أنها تقدم تأكيداً للإدارة العليا على فعالية نظام الرقابة الداخلية.

ج- توفر المراجعة الداخلية معلومات يمكن الاعتماد عليها، فهي يكون لها تأثير على دوافع الإدارة العليا في تقديم معلومات غير صحيحة أو متحيزة، كما أنها تعمل على تقليل الفرص المتاحة أمام الإدارة العليا على ارتكاب السلوك الانتهازي، ويساعد تقرير المراجعة الداخلية على زيادة الثقة في مصداقية القوائم المالية التي تقوم الإدارة بإعدادها، حيث أن التقرير يؤكد على خلو القوائم من الأخطاء، وتعمل المراجعة الداخلية على تقليل التحيز في إعداد القوائم المالية، وتعطي إشارة لمستخدمي القوائم المالية على دقة وصحة المعلومات التي تتضمنها هذه القوائم.

د- تعد المراجعة الداخلية أحد آليات حوكمة الشركات حيث تمثل عنصراً من عناصر الرقابة في حوكمة الشركات وهي تمثل أحد الأركان الأربعة التي تؤثر على الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات والمتمثلة في لجنة المراجعة والمراجع الداخلي ومجلس الإدارة والمراجع الخارجي، كما أكد معهد المراجعين الداخليين على أن المراجعة الداخلية تمثل حجر الزاوية في تحسين عمليات إدارة المخاطر ومراجعتها، وتلعب دوراً حيوياً في حوكمة الشركات وتحسين إدارة المخاطر والتأكيد على مصداقية القوائم المالية.

ه- تؤدي المراجعة الداخلية إلى اكتشاف أو منع الأخطاء والغش والتلاعب في القوائم المالية التي تعدها إدارة الوحدة الاقتصادية، وتعبر المراجعة الداخلية خط الدفاع الأول ضد حدوث الأخطاء واكتشافها سواء كانت أخطاء غير مقصودة ناتجة عن ضعف الرقابة الداخلية، أو أخطاء مقصودة ناتجة من الخداع وعدم الالتزام بتطبيق المعايير والقواعد المهنية.

و- تتم المراجعة الداخلية بصورة منتظمة على مدار العام بدلاً من مرة واحدة سنوياً، كما أن التواجد المستمر للمراجع الداخلي داخل المنشأة ومعاصرته للمشاكل يستطيع أن يلمس كل النواحي والأنشطة والإجراءات والمشاكل المترتبة داخل المنشأة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المراجعة الداخلية لها دور مهم في الرقابة على القوائم المالية للوحدة الاقتصادية، وتزيد من المصداقية والثقة في المعلومات المحاسبية في القوائم المالية والتي بدورها تؤدي إلى التأثير على ثقة مستخدمي تلك المعلومات في الجوانب المختلفة.

6.1.2- الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية:

يتمثل هدف ونطاق المراجعة الداخلية في أنشطة تأكيد موضوعي مستقل وأنشطة استشارية في مجلات إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والرقابة على العمليات، بهدف تحسين فاعلية أدائها، وأوضح معهد المراجعين الداخليين (***IIA***) أن الخدمات التي يمكن أن تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية هي نوعان من الخدمات، يمكن توضيحها من خلال الآتي: (محاريق، 2013، صفحة 77).

1.6.1.2- خدمات التأكيد "*Assurance Services*":

والتي ترمي إلى تحسين جودة المعلومات عن العمليات وفعالية نظم الرقابة ودرجة الوثوق في المعلومات ومدى الالتزام بسياسات المنشأة واللوائح والإجراءات، وكذلك التحقق من توافر الكفاية والفعالية في أعمال المنشأة، وتتضمن خدمات التأكيد ثلاثة أنواع رئيسية وهي: (مهلهل و البكوري، 2017، الصفحات 201-202)

أ- المراجعة المالية: تتضمن الارتباط التقليدي بوظيفة المراجعة الداخلية من مدى التزام كافة أنشطة المنشأة بتطبيق السياسات ولوائح الإجراءات المالية التي صدقت عليها الإدارة العليا للمنشأة لأداء الأعمال المالية ثم التقرير عنها.

ب- مراجعة الأداء: تعمل وظائف المراجعة الداخلية من خلال عمليات تقييم الخطر بهدف دراسة الخطر بمصادر المراجعة هذا النوع من الارتباط يقدم تأكيد على أساليب الرقابة الداخلية ومدى كفايتها أو يتم تقييمها، وتقديم قائمة من التوصيات لمديري التشغيل حول أماكن الضعف التي يمكن تصحيحها أو تحسين كفاءتها.

ج- مراجعة المهام الخاصة: تتضمن الخدمات التي تنشأ بالطلب الخاص من الإدارة العليا، لا يقتصر الهدف على مجرد رصد الظاهرة مثل تراكم المخزون أو انخفاض المبيعات أو ارتفاع نسبة المرتجعات من المبيعات، وإنما تبحث الأسباب التي أدت إلى وجود الظاهرة واقتراح أساليب العلاج.

2.6.1.2 - خدمات استشارية "*Consulting Services*":

وهي خدمات يقدمها المراجع الداخلي تتمثل في استشارات متعلقة بالعميل يتم تحديد طبيعتها ونطاقها عن طريق الاتفاق وذلك بقصد تقديم النصح والمشورة لإضافة قيمة للوحدة الاقتصادية وتحسين إدارة المخاطر وحوكمة الشركات والرقابة على العمليات، وتؤدي هذه الخدمات طبقاً لطلب العميل ويتكون أطراف هذه الخدمات من طرفين هما: (D., 2006, p. 25)

أ- فرد أو مجموعة من الأفراد يقدمون الخدمات الاستشارية.

ب- فرد أو مجموعة من الأفراد يحصلون على هذه الخدمات.

بناءً على ما ورد يخلص **(الباحثان)** إلى أن العلاقة بين وظيفة المراجعة الداخلية ومؤسسات الزكاة هي علاقة وطيدة، فالمراجعة الداخلية تعتبر من الأدوات المستعملة من طرف مؤسسات الزكاة من أجل تقوية أنظمتها، حيث أصبحت إحدى الأنشطة التي يستعان بها من طرف مؤسسات الزكاة من أجل تحسين وتقوية فعالية الكيفية التي تدير بها مخاطرها عبر مجموعة من الأنشطة المتمثلة في أنشطة التأكيد والأنشطة الاستشارية.

2.2- تقويم واقع وظيفة المراجعة الداخلية لنماذج من مؤسسات الزكاة المعاصرة:

تتناول الدراسة في إطار سعيها للوقوف على نماذج لتجارب مؤسسات الزكاة المعاصرة في بعض البلدان في مجال المراجعة الداخلية باعتبارها واحدة من أهم أدوات الحوكمة الرشيدة بالنسبة للمؤسسات بصورة عامة ولمؤسسات الزكاة على وجه التحديد، بهدف الوقوف على الممارسة العملية لوظيفة المراجعة الداخلية، وستركز الدراسة على النماذج الخاصة بالبلدان الآتية (إندونيسيا، ماليزيا، باكستان، السودان)، وكمدخل تمهيدي يعرض (الباحثان) لمعلومات أساسية مقارنة تعكس نظرة عامة لطبيعة تلك المؤسسات والقوانين والنظم التي تعمل بها، والجهات المنظمة، (***Beik***, 2015, ***pp***. 2-3) ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (1): نظرة عامة للقوانين والجهات المنظمة ونظم الزكاة

م	الدولة	القانون المنظم	الجهة المنظمة	نظام الزكاة

				إلزامي	طوعي
1	إندونيسيا	قانون إدارة الزكاة رقم 23 لسنة (2011م) اللائحة الحكومية رقم 14 لسنة (2014م)	المجلس الوطني للزكاة The National Board of Zakat (BAZNAS)		√
2	ماليزيا	القانون الاتحادي للعام (1986م) لكل ولاية قانونها الخاص	مجالس الشؤون الإسلامية بالولايات (SIRCS)	√	
3	باكستان	المادة (31) من دستور الدولة	مجلس الزكاة المركزي برئاسة قاضي المحكمة العليا	√	
4	السودان	قانون الزكاة الاتحادي	ديوان الزكاة الاتحادي	√	

❖ **المصدر: من إعداد (الباحثان) اعتماداً على (*Beik, 2015,pp.2-3*) ، 2020م.**

ويشير (**الباحثان**) إلى أن الجدول أعلاه يوضح طبيعة إدارة مؤسسات الزكاة بتلك البلدان من حيث طبيعة القوانين المنظمة ومركزية ولا مركزية الإدارة مما يؤثر على الهيكلة الإدارية حسب طبيعة كل بلد، كذلك يوضح الجدول نظام الزكاة المعمول به إن كان إلزامياً أو طوعياً، ويشير (**الباحثان**) حسب دراسة ***Lorenz*** فإن إدارة مؤسسات الزكاة المعاصرة في بلدان منظمة المؤتمر الإسلامي فإن (25) دولة من دول المنظمة لا يوجد بها نظام حكومي لإدارة مؤسسة الزكاة، وحوالي (9) دولة تتبع النظام الطوعي، و(6) دول تتبع نظام إلزامية الزكاة، وتختلف طبيعة إدارة تلك المؤسسات من بلد لأخر (***Lorenz***, 2013, ***p***. 3)، وتأسيساً على ما ورد يتناول (**الباحثان**) تجارب أداء المراجعة الداخلية بالبلدان التي سبق الإشارة إليها، بعد إعطاء خلفية موجزة عن طبيعة نشاط تلك المؤسسات بكل بلد.

1.2.2 - التجربة الإندونيسية:

تعتبر إندونيسيا من أكبر البلدان الإسلامية تعداداً للسكان، حيث يبلغ عدد سكانها (237) مليون نسمة، تتمثل نسبة المسلمين منهم (86%)،(***Sari, Bahari***, & ***Hamat*** , 2013, p. 78)، وتمثل الزكاة أحد أهم ركائز وأدوات التمويل الاجتماعي الإسلامي نسبةً الإمكانات الهائلة في إندونيسيا، بحسب المجلس الوطني للزكاة (***BAZNAS***) فأنه خلال السنوات الثلاث (2015-2018م) زاد حجم أموال الزكاة المتحصلة إلي 4.5 تريليون روبية، وعلى الرغم من ذلك فإن نسبة الأموال الزكوية لا تزال منخفضة وفقاً لما ذكره ***BAZNAS*** خلال عام (2020م)، حيث تصل إمكانات الزكاة في إندونيسيا إلى (233) تريليون روبية، ولا يتم تحصيل سوى (8.2%) تريليون روبية ما يعادل نسبة (3.51٪) فقط من إجمالي الأموال الزكوية، (***Anshory***, ***Saputra***, ***Adhiningsih***, ***& Zaenal***, 2020, p. 3)، وفي واقع الحال فإن إدارة العديد من مؤسسات الزكاة لا يتم بشكل احترافي مما سيكون له تأثير على المساءلة والشفافية الأمر الذي يمكن أن يؤدي لضعف ثقة الجهات ذات الصلة المرتبطة بإدارة الزكاة في إندونيسيا، وتخضع إدارة الزكاة في إندونيسيا لقانون الزكاة رقم 23 سنة (2011م)، واللائحة الحكومية رقم 14 لسنة (2014م) الشفافية والمساءلة اللذان ينظمان قواعد الشفافية والإفصاح والمساءلة، وينص قانون الزكاة على وجوب مراجعة إدارة الزكاة بشكل منتظم, نسبة لعدم وجود معايير منظمة لعمل المراجعة الداخلية، واجهت مؤسسات إدارة الزكاة العديد من المشاكل، وكانت هناك مبادرة من (بنك إندونيسيا)، والمجلس الوطني للزكاة (*BAZNAS*) وثمانية أعضاء في منظمة

المؤتمر الإسلامي حددت مبادئ أساسية للزكاة (***ZCP***) في العام (2017م) تضمن هذه المبادرة وثيقة تهدف إلى إنشاء نظام فعال للإشراف على الزكاة يتكون من 18 معياراً عاماً، يوصي المعيار الخامس عشر منها مؤسسات إدارة الزكاة بإنشاء وظيفة المراجعة الداخلية في هياكل تلك المؤسسات، (Cecep ***M***. ***Hakim***, 2019, ***p***. 2)، ويعتبر المجلس الوطني للزكاة (*BAZANAS*) هو الهيئة الرسمية المشكلة من قبل الحكومة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 8 لسنة (2001م) والمكلفة بوظيفة جباية وصرف الزكاة على مستوى الدولة، وهي هيئة مستقلة غير حكومية ومسؤولة أمام رئيس الدولة عبر وزير الشؤون الدينية، ويقوم (*BAZANAS*) بالتنسيق بين المقاطعات والمدن عبر الأجسام الإدارية بها (*BAZNAS, n.d.*)، وبالنسبة للمجلس الوطني للزكاة (*BAZANAS*) فيتضمن هيكله التنظيمي وحدة للمراجعة الداخلية منوط بها القيام بمجموعة وظائف (المراجعة المالية، المراجعة التشغيلية، والتدقيق الشرعي، إدارة المخاطر، وإدارة الالتزام)، وتعتمد الوحدة في عملها على المعيار (***ISO*** 9001: 2015)، وتقع وظيفية المراجعة الداخلية في إطار هيكل (*BAZANAS*) تحت إشراف رئيس مجلس الإدارة (الأمناء) وذلك بإعتبارها وظيفة مستقلة (***Khairunnisa***, ***Bahri***, ***& Bahri***, 2018, ***p***. 186)، وتطبق إدارة المراجعة الداخلية بـ (*BAZANAS*) قواعد ومعايير معهد المراجعين الداخليين (***IIA***)، وتحكم اللائحة 3/(2014م) عمل المراجع الداخلي على مستوى الولاية أو المقاطعة بحيث يتم التركيز على عمليات إعداد برنامج المراجعة، وتنفيذ العمل الميداني للمراجعة، والأعمال الميدانية بحسب توجيه مجلس الأمناء، وإعداد تقرير المراجعة، وإعداد المراجعة التي تجريها أطراف خارجية، مع التركيز على إحكام التنسيق الداخلي للمراجعة الداخلية على مستوى المناطق بهدف خلق التوازن وتقديم المشورة وفق الأعمال المتعلقة بالمراجعة المالية والتشغيلية والبرامجية والشرعية وإدارة المخاطر والالتزام، (***Khairunnisa***, ***Bahri***, & ***Bahri***, 2018, ***p***. 187)، ويشير (الباحثان) إلى تبنى إدارة الزكاة للمعيار المحاسبي للزكاة رقم (9) الذي صدر من منتدى الزكاة (*FOZ*) مع معهد المحاسبين الأندونيسي (***IAI***) (*AAIOFI*) مع التنسيق مع معيار (*ZAKAT, n.d.*)، وعلى الرغم من الوضعية المستقلة لوظيفة المراجعة الداخلية لـ (*BAZANAS*)، إلا أن الاهتمام بإعداد مجموعة معايير تحكم المراجعة الداخلية لإدارة مؤسسات الزكاة، ظل هدف ركزت عليه العديد من الدراسات، وذلك في إطار حوكمة مؤسسات الزكاة، وقد كان لمبادرة المجلس الوطني لزكاة جمهورية إندونيسيا مع البنك المركزي لإندونيسيا، وثمانية ممثلين عن الدول الإسلامية التي سبق الإشارة إليها والتي تتضمن مجموعة معايير متعدد؛ أوصى المعيار الخامس عشر منها مؤسسات إدارة الزكاة على أهمية امتلاك موارد كافية وخبرات مؤهلة في مجال المراجعة الداخلية، وأوصت هذه الوثيقة مؤسسات إدارة الزكاة بإعداد خطة مراجعة منتظمة من أجل الحفاظ على الشفافية ومبادئ المساءلة، تجدر الإشارة إلى أن مركز الدراسات الاستراتيجية التابع إلى المجلس الوطني للزكاة (بازناس) قد أعد دراسة لإعداد معيار المراجعة الداخلية لمؤسسة إدارة الزكاة، (***Studies***, 20 ***February*** 2019, ***pp***. 2-3)، وأشارت الدراسة لعدم وجود معيار وطني للمراجعة الداخلية يختص بإدارة مؤسسة الزكاة، ولا تمتلك مؤسسات إدارة الزكاة مبادئ توجيهية حول كيفية إجراء عمليات المراجعة الداخلية التي تلائم طبيعة مؤسسات الزكاة، واتجهت الدراسة إلى محاولة استكشاف وتصميم معيار يختص بالمراجعة الداخلية، وأعد الدراسة ثلاثة عشر خبيراً متخصصاً في مجالات المراجعة الداخلية وإدارة الزكاة، وتوصلت الدراسة إلى إعداد (21) معياراً للمراجعة الداخلية لمؤسسات إدارة الزكاة، حيث تتجمع في معياراً داخلياً شاملاً للمراجعة الداخلية يتعلق بإدارة الزكاة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن جميع معايير المراجعة الداخلية (3 معايير رئيسية و21 معياراً فرعياً) لاقت قبولاً وإجماعاً من الخبراء، وبنظرة عامة إلى مقترح المعايير نجد أنها اعتمدت على رؤية معهد المدققين الداخليين(***IIA***) ، الذي عرف المراجعة الداخلية بأنها: "عملية تقييم مستقلة وموضوعية تهدف إلى توفير قيمة مضافة للمؤسسة بهدف تحسين الأداء في النهاية من خلال تقييم وتحسين القدرة على إدارة المخاطر، وتفعيل نظم

الرقابة الداخلية وعملية الحوكمة الفعالة"، بالإضافة إلى أن المراجعة الداخلية لها وظيفة محورية حيث تعمل كمقيم مستقل داخل المنظمة تهدف إلى اختبار وتقييم جميع الأنشطة داخل المنظمة، والغرض من عملية المراجعة الداخلية نفسها مساعدة الإدارة أو أصحاب المصلحة أو المساهمين لمعرفة حالة المنظمة من خلال توفير نتائج التحليل والتقييم والتوصيات والاستشارات والمعلومات المتعلقة بنتائج عملية المراجعة الداخلية التي تم تنفيذها، ويعتبر الغرض الرئيسي من المراجعة الداخلية هو تعزيز الرقابة الفعالة بتكلفة منطقية في المنظمة، ولاحظت الدراسة أن إطار المراجعة الداخلية المعمول به حالياً يتمثل في معيار المراجعة الداخلية للبنك المركزي لإندونيسيا، ومعيار المراجعة الداخلية لهيئة الخدمات المالية، ومعيار المراجعة الداخلية لجمهورية إندونيسيا (شكل رقم: 1)، وتوصلت الدراسة إلى تصميم 21 معياراً لمعايير المراجعة الداخلية لمؤسسة إدارة الزكاة لتطوير معيار المراجعة الداخلية لمؤسسة الزكاة ليكون أكثر شمولاً بهدف الوصول بمؤسسات إدارة الزكاة إلى مستوى عالٍ من الحوكمة الرشيدة وزيادة ثقة الجمهور بإدارة الزكاة وغطى الجوانب الآتية (***Studies***, 20 ***February*** 2019, p. 5):

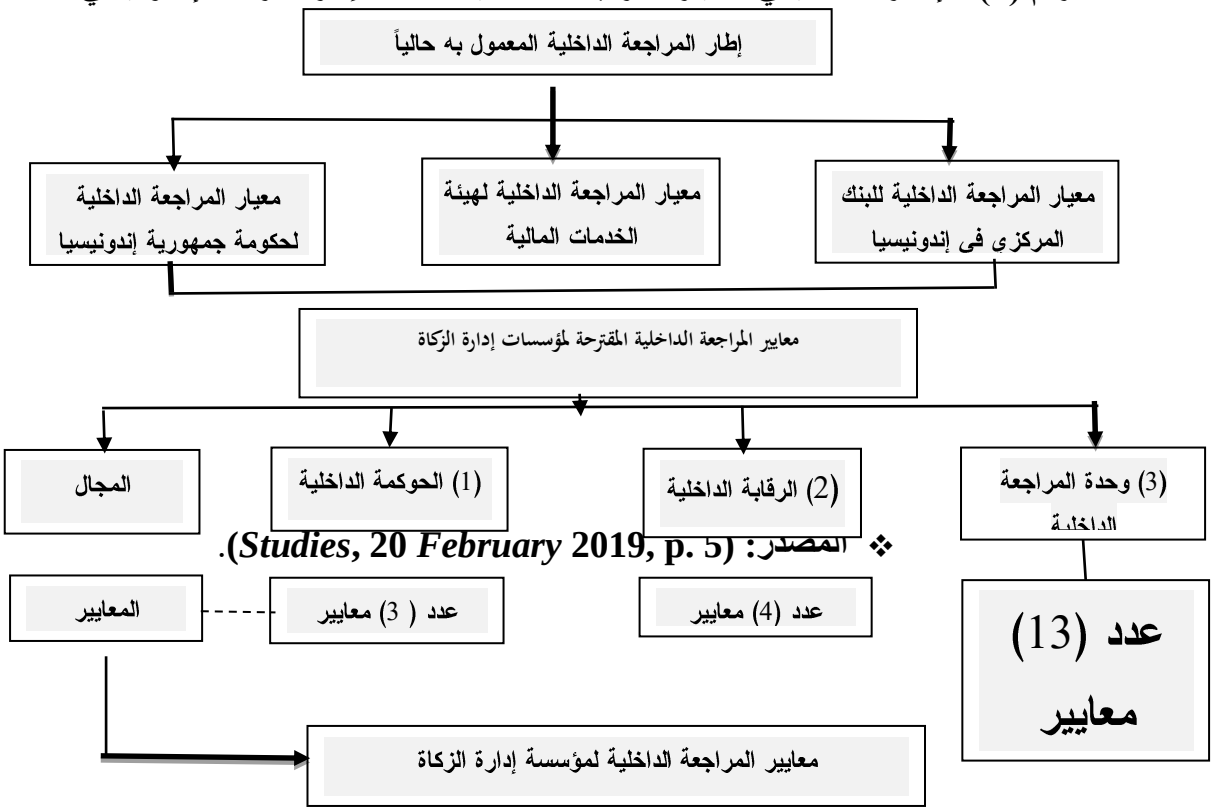
أ- معيار الحوكمة الداخلي لمنظمة إدارة الزكاة.

ب- معيار الرقابة الداخلية لمنظمة إدارة الزكاة.

ج- معيار المراجعة الداخلية لمنظمة إدارة الزكاة.

ويمكن توضيح الإطار المفاهيمي لمعيار المراجعة الداخلية لمنظمة إدارة الزكاة الإندونيسي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1): الإطار المفاهيمي لمعيار المراجعة الداخلية لمنظمة إدارة الزكاة الإندونيسي



❖ **المصدر: (*Studies*, 20 *February* 2019, p. 5).**

وتأسيساً على ما ورد يرى (**الباحثان**) أنه على الرغم من أن نظام الزكاة المُتبع بإندونيسيا يأخذ بالمنهج الطوعي؛ إلا أن المؤسسة المنوط بها (*BAZANAS*) هي إدارة للزكاة مستقلة وغير حكومية لكنه تقع تحت إشراف رئاسة الدولة بصورة مباشرة عبر وزارة الشؤون الدينية، ويتضمن الهيكل التنظيمي مجلس إدارة للمراجعة الداخلية مستقلة يشرف عليها رئيس مجلس الأمناء باعتبار استقلاليتها عن الجهاز التنفيذي، منوط بهذه الإدارة القيام بوظائف المراجعة المالية، والتشغيلية، والشرعية، وإدارة المخاطر والالتزام، تعتمد هذه الإدارة على القواعد

والمعايير الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (***IIA***) وتحكم العمل لوائح منظمة للمقاطعات المختلفة؛ إلا أن واقع الممارسة الحالية فيه عدم تخصصية نظراً للطبيعة المختلفة بين المؤسسات المالية المختلفة ومؤسسة الزكاة، سوى تلك المتعلقة بالمعايير المتعلقة بالبنك المركزي الإندونيسي أو هيئة الخدمات أو الجهات الحكومية الأخرى، مما حدا بالقائمين على أمر الزكاة بالمناداة بأهمية تبني معيار للمراجعة الداخلية يحوي مجموعة من المعايير المرتبطة بشعيرة الزكاة.

2.2.2 - التجربة الماليزية:

تقع ماليزيا في جنوب شرق آسيا، حيث تتبع نظام الحكم الملكي الانتخابي الدستوري الفيدرالي، إذ تتكون من أربع عشرة ولاية، تسعٌ من هذه الولايات هي سلطنات وراثية، أما الولايات الخمس فيحكمها حكام ولايات، وإذا تتبعنا مسار نظام الزكاة الماليزي، لوجدنا أنه مرَّ بأربع مراحل أساسية هي:

2.2.2.**1- المرحلة الأولى:** وهي ما قبل الاحتلال، حيث كان تجميع أموال الزكاة بطريقة غير رسمية.

2.2.2.2- **المرحلة الثانية:** كانت مع مجيء الاستعمار البريطاني أواخر القرن الثامن عشر حيث تم الفصل بين الدين والدولة، فكانت الأمور المرتبطة بالسياسة، الاقتصاد، التعليم والتكنولوجيا بيد الاحتلال البريطاني، أما الأمور المرتبطة بالدين فكانت تقوم بها هيئات مستقلة تابعة لكل ولاية، ومع ذلك بقي جمع الزكاة وفق طرق غير رسمية.

2.2.2.**3- المرحلة الثالثة:** مع استقلال دولة ماليزيا، أصبحت جباية الزكاة في يد كل سلطان ولاية، كما تم إنشاء قانون الإدارة الدينية الإسلامية عام (1960م) الذي ينظم جباية الزكاة.

4.2.2.2- **المرحلة الرابعة:** مع بداية التسعينيات أصبحت مؤسسات الزكاة مستقلة عن بعضها البعض، حيث أَنْشَأَ مجلس الشؤون الإسلامية بولاية *PERSEKUTUAN* – كوالالمبور- شركةً خاصةً تتعهد بجمع الزكاة، وبدورها قامت هذه الشركة بتكوين مركز خاص لجباية الزكاة عُرِفَ باسم(*Pusat Pungut Zakat* ; *PPZ-MAIWP*) ، حيث أصبح الجهة الوحيدة الرسمية التي تتولى تحصيل الزكاة وجبايتها، ثم انتقلت هذه الطريقة من ولاية لأخرى، باستثناء بعض الولايات التي ما زال نظام الزكاة فيها تابعاً لمجلس الشؤون الإسلامية، وما يميز نظام الزكاة في ماليزيا، أن بعض الولايات تتولى بنفسها جباية الزكاة وصرفها، وبعضها يتولى الجباية ومجلس الولاية هو المعني بالصرف، أما البعض الآخر فالصرف والجباية يكون تحت سلطة مجلس الشؤون الإسلامية، (خليل و عبدلي، 2015، صفحة 236)، ومنذ استقلال ماليزيا في 31 أغسطس (1957م) أصبح أمر جباية أموال الزكاة وصرفها في يد السلطان الذي يحكم كل ولاية من الولايات الماليزية، وبذلك بدأت مرحلة إدارة الدولة للزكاة بماليزيا، حيث صدر قانون الإدارة الدينية لسنة (1960م) لتنظيم شؤون الزكاة، وبناء على هذا القانون مُنحت لهذه الإدارة سلطة جمع وصرف الزكاة من خلال مؤسسة بيت المال، وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي تطورت مؤسسة الزكاة تطوراً كبيراً في إدارتها لأموال الزكاة، فقد بدأت كمؤسسة تحت رعاية بيت المال؛ ثم صارت مؤسسة مستقلة لها سلطة خاصة من حيث جباية أموال الزكاة، وفي نهاية (1990م) أنشأ مجلس الشؤون الإسلامية بولاية برسكتوان كوالالمبور شركة مساهمة سماها (مؤسسة التقوى) وعهد المجلس إلى هذه المؤسسة جمع الزكاة، كما أنشأت هذه الشركة بدورها مركزاً خاصاً لجباية الزكاة سمي بـ (مركز جباية وتحصيل الزكاة)، ومنذ سنة (1991م) أصبح مركز تحصيل الزكاة بمجلس الشؤون الإسلامية بولاية برسكتوان كوالالمبور الجهة الوحيدة الرسمية التي تتولى مسؤولية تحصيل الزكاة وجبايتها، أما بالنسبة لصرف الزكاة فما زال أمرها تحت إدارة مجلس الشؤون الإسلامية بولاية برسكتوان كوالالمبور، والذي يقوم بها بيت المال حتى يومنا هذا، (خنفوسي، 2013، صفحة 138)، وتخضع إدارة الزكاة بماليزيا لمجلس الشؤون الإسلامية للدولة(*SIRC*) ، ولكل ولاية قانون خاص بها يختلف حسب طبيعة كل ولاية، وينبني

ذلك على أساس أن إدارة الزكاة هي قضية مجتمع وليست قضية شخصية، وبالتالي تشرف الحكومة على مستوى (*SIRC*) إلى ضمان الكفاءة والمساءلة لعملية الجمع والتوزيع، وتلعب موارد الزكاة دوراً كبيراً في التنمية الاجتماعية، وتقوم المراجعة الداخلية بدورٍ كبيرٍ في تطوير وتنمية حجم تلك الموارد من خلال ضبط عمليات الاحتيال وتحسين المساءلة المالية، (*Shamsuddin, Mustaffha , & Johari* , 2017, ***p***. 624)، ويشير (الباحثان) إلى وجود تباين في نظم إدارة الزكاة في الولايات الماليزية لخصت دراسة (خنفوسي، 2013، صفحة 139) هذه النظم في الجدول التالي:

جدول رقم (2): نظم إدارة الزكاة في ماليزيا

رقم	أنظمة إدارة الزكاة	نماذج المراكز التى تتبع النظام
1	استقلال مراكز الزكاة تماماً بحيث تتولى جباية وصرف الزكاة.	مؤسسة الزكاة بولاية سلانجور، ومجلس الشؤون الإسلامية بالولاية. مركز إدارة الزكاة بجزيرة فينغ، ومجلس الشؤون الإسلامية بالجزيرة. صندوق بيت المال بولاية بسر واق، ومجلس الشؤون الإسلامية بالولاية.
2	تولي مراكز الزكاة الجباية وقيام المجلس بصرفها.	مركز جباية وتحصيل الزكاة بولاية برسكتوان كوالالمبور، ومجلس الشؤون الإسلامية بالولاية. مركز جباية الزكاة بـ فهانج، ومجلس الشؤون الإسلامية والعادات الملاوية ب فهانج. مركز زكاة ولاية ملاكا، ومجلس الشؤون الإسلامية بالولاية. مركز زكاة ولاية تجري سمبيلن، ومجلس الشؤون الإسلامية بالولاية.
3	تولي مجلس الشؤون الإسلامية مسؤولية الجباية والصرف.	قسم الزكاة بولاية قدح. مجلس الشؤون الإسلامية بـ صباح. مجلس الشؤون الإسلامية بـ جوهور. مجلس الشؤون الإسلامية والعادات الملاوية بـ برليس. مجلس الشؤون الإسلامية والعادات الملاوية ببيراق.
4	وجود نظام الخصخصة في مراكز الزكاة من غير أن يكون له حكم مطلق.	مجلس الشؤون الإسلامية والعادات الملاوية ب بترنجاتو.

❖ **المصدر: (خنفوسي، 2013، صفحة 139).**

يلاحظ (**الباحثان**) من خلال ما ورد أن تعدد الأنظمة واختلافها فيما بين الولايات يحدث اختلافات في الهياكل التنظيمية لمؤسسات الزكاة حسب طبيعة النظام المعمول به وهذا بدوره يؤدي لضعف التنظيم والتنسيق فيما بين مختلف الولايات الماليزية، وهذا ناتج من طبيعة الدستور الماليزي في نطاق تحديده للسلطات الاتحادية والولائية، ولأن مؤسسات إدارة الزكاة تقع في نطاق سلطات الشؤون الدينية التي تخضع لسلطة حكام الولايات، وبالنسبة للجانب المحاسبي تطبق مؤسسات الزكاة الماليزية الإصدار الفني رقم (I-1) الصادر عن مجلس معايير المحاسبة المالية الماليزية (*MASB*) بعنوان: المحاسبة عن زكاة منشآت الأعمال، وهو الذي ينظم قواعد

القياس والعرض والإفصاح المحاسبي، ويوفر هذا الإصدار توجيهاً محاسبي بشأن تطبيق المبادئ المحاسبية ذات القبول العام للاعتراف والقياس والعرض والإفصاح عن الزكاة في الأنشطة التجارية (الفقرة،IN1)، وقد برر (*MASB*) دواعي صدور هذا المعيار في الآتي:

أ- حتى تاريخ إعداد هذا الإصدار الفني لا يوجد معيار أو إصدار محاسبي دولي (*IASB*) متعلق بهذا الشأن، ويوجد معيار هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية رقم (9)، ولكنه يتعارض مع الإطار التنظيمي والقانوني الماليزي، (الفقرة، ***IN***2) من المعيار وأشار المعيار لمراجعة (الفقرة، ***BC***6) التي توضح ذلك، والتي تنص الى أن مجلس معايير المحاسبة الماليزي نظر إلى المعيار رقم (9) الصادر من (*AAOIFI*) ووجده لا يناسب التطبيق في ظل الإطار التنظيمي والقانوني الماليزي للأسباب الآتية:

i. المعالجات المحاسبية المنصوص عليها محددة التطبيق للمؤسسات التي تحصل وتوزع الزكاة.

ii. المعالجات المحاسبية المنصوص عليها قد تتعارض مع السلطات والتشريعات الاتحادية في ماليزيا.

ب- الغرض من هذا الإصدار الفني هو توحيد طرق الاعتراف والقياس والعرض والإفصاح عن الزكاة في الأنشطة والأعمال التجارية، وقد وجد ذلك دعم من السلطات والجهات ذات العلاقة بماليزيا.

ج- يقر المجلس أن هناك حاجة لهذا الإصدار الفني للأعمال التجارية، كما أن هناك تبايناً في المعالجة المحاسبية للزكاة بالشركات التي تدفع الزكاة ويساعد الإصدار الفني في تقليل التباين في الممارسات المحاسبية والتقارير بين البلدان، (أحمد، 2016، الصفحات 52-53)، ووفقاً للمعهد القانوني للمراجعين الداخليين *Chartered Institute of Internal Auditors* (*CIIA*)، ينحصر دور المراجعة الداخلية في تقديم تأكيد لعمليات إدارة المخاطر والحوكمة والرقابة الداخلية في المؤسسات بشكل فعال، يعتبر وجود وظيفة للمراجعة الداخلية مهمة للغاية من أجل ضمان استمرارية ونجاح المؤسسات، وفي سياق تطوير ممارسات المراجعة الداخلية، تغير دور المراجعة الداخلية من عملية فحص البيانات المالية والكشف عن الاحتيال إلى التركيز بشكل أكبر على الكفاءة وجودة المراجعة وتقديم توصيات للإدارة تزيد من قيمة أداء المؤسسات، وتتمحور وظيفة المراجعة الداخلية في ثلاثة عناصر المعروفة باسم (***three 'E's***) الفعالية والكفاءة والاقتصاد (*Effectiveness, Efficiency and Economy*) والتي هيمنت بدورها على ممارسات المراجعة الداخلية، (*Mohd Hadafi Sahdan, Abdul Khalid, Fadilah , & Lestasi*, 2019, p. 34)، وتناولت العديد من الدراسات المتعلقة بدراسة الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية لمؤسسات الزكاة بماليزيا العديد من الجوانب المتعلقة بالمراجعة الداخلية لمؤسسات الزكاة، ففي دراسة لمجلس زكاة ولاية قدح Kedah State *Zakat Board* (*LZNK*) على المستوى المهني، والذي يتولى مجلس الشؤون الإسلامية مسؤولية الجباية والصرف، استعرضت هذه الدراسة ممارسة حوكمة الشركات، وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية وخلصت إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية في (*LZNK*) تعتبر وظيفة مستقلة من حيث التمويل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولا تخضع لتوجيهات أو تدخلات من الإدارة التنفيذية بما في ذلك الرئيس التنفيذي - *LZNK*، وتري الدراسة أنه من الواضح أن قسم المراجعة الداخلية مستقل تماماً دون أي تدخل من الإدارة أو الرئيس التنفيذي، ويعتبر مجلس الإدارة هو الجهة العليا المسؤولة عن عملية المراجعة حسب الهيكل التنظيمي تليها على المستوى الأدنى لجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة ثم الرئيس التنفيذي، وأبانت الدراسة أن تقرير المراجع الداخلي يرفع للرئيس التنفيذي عبر لجنة المراجعة لمجلس الإدارة، وهذه فيه اختلاف في ممارسة عمليات المراجعة الداخلية التي يتم فيها إرسال تقارير المراجعة مباشرة إلى لجنة التدقيق ويتم إرسال النسخ إلى الرئيس

التنفيذي، وجدت الدراسة أن الرئيس التنفيذي هو سكرتير مجلس الإدارة ورئيس مجلس الإدارة هو سكرتير حكومة ولاية قدح كما ذكر في القانون، وتوجد لجنتان فرعيتان في مجلس الإدارة لجنة مالية ولجنة توزيع، (***Ishak & et.al***, 2019, ***p***. 396)، كذلك تناولت إحدى الدراسات (***Shamsuddin & et.al***, 2017, ***pp***. 626-627) استعراض الهياكل والأنشطة التشغيلية لوحدات المراجعة الداخلية لمؤسسات الزكاة الماليزية، ووجدت هذه الدراسات احتواء تلك المؤسسات على أقسام للمراجعة الداخلية وفي بعض تدمج تلك الأقسام مع وظيفة مراجعة الجودة، غير أن بعضها يشمل قسم منفصل لجودة المراجعة في الهياكل التنظيمية، كذلك أنشئت لجان للمراجعة بمبادرة من الإدارة العليا لمجالس الزكاة نسبة للحاجة إلى مراقبة أعمال المراجعة الداخلية من قبل طرف مستقل، وتتكون هذه اللجان من موظفين ذوي خبرة من جميع الإدارات، ولديها تواصل مباشر مع لجنة التدقيق ويجتمع هذا الفريق أيضاً بشكل متكرر مع رئيس مجلس الإدارة، وتتم مناقشة نتائج المراجعة الداخلية أولاً مع الإدارة التنفيذية، ثم ترفع لمجلس الإدارة عبر لجنة التدقيق التابعة لمجلس الإدارة، وتدار أقسام المراجعة الداخلية بواسطة محاسب معتمد، ولكن توجد فجوة كبيرة في الخبرة لضعف الخلفية المهنية في مجال المحاسبة، نظراً لأن تركيز أقسام المراجعة الداخلية ينصب على الأنشطة، كذلك أشارت الدراسة لأهمية وجود خلفية مهنية للمراجعين الداخليين تمازج ما بين المحاسبة والمراجعة وبعض المجالات الأخرى مثل الهندسة وتكنولوجيا المعلومات (***IT***) والدراسات الإسلامية والعلوم الاكتوارية وحتى العلوم الرياضية، ويُنظر إلى أن هذا يساعد في تجويد وظيفة المراجعة الداخلية حيث لا يُنظر إلى المراجعين الداخليين كمراقبين فقط ولكن ينظر إليهم كمستشارين للإدارة والمديرين التنفيذيين، وبشكل عام فإن المراجعة الداخلية مسؤولة عن ضمان كفاءة أنظمة المراقبة، والالتزام بالسياسات والإجراءات وتقييم المخاطر، والمراجعة المستمرة للسياسات والإجراءات من أجل تحسين أنظمة التحكم والأنشطة التشغيلية، وتقديم نصائح معقولة وإجراءات تساعد في تجويد الأداء، وتستند معظم أعمال المراجعة الداخلية في مؤسسات الزكاة الماليزية على المراجعة القائمة على أساس المخاطر، حيث يقوم الفريق بتحليل المخاطر المحتملة التي قد تحدث أثناء إجراء إجراءات المراجعة مع التركيز على منطقة المخاطر العالية، ولاحظت الدراسة أن معظم المؤسسات الزكاة اختارت التركيز على المراجعة المالية والمعايير المالية في إعداد البيانات المالية، وقد يكون هذا بسبب قلة الخبرة والتأهيل بين المراجعين الداخليين في إجراء المراجعة المالية من خلال التركيز بشكل أكبر على جمع الزكاة وتوزيعها، وأشارت الدراسة لأهمية وجود خبراء في التدقيق الشرعي، وَخَلَصْت الدراسة إلى أن هيكل المراجعة الداخلية بتلك المؤسسات يتمتع باستقلالية مع وجود ضرورة لأهمية المساءلة وتطوير خطة المراجعة السنوية بناءً على الأنشطة التشغيلية لوظيفة المراجعة الداخلية.

بناءً على ما سبق يرى (**الباحثان**) أن نظام إدارة الزكاة بماليزيا تحكمه طبيعة نظام الحكم الملكي الانتخابي الدستوري، وقد مر عبر مجموعة من الحقب التاريخية، الأمر الذي جعله يتميز بطبيعته النوعية حسب طبيعة كل ولاية مما انعكس أثر ذلك على الهياكل التنظيمية لإدارة مؤسسات الزكاة، وبالتالي وضعية وظيفة المراجعة الداخلية في تلك المؤسسات، التي تخضع لسلطة مجلس الشؤون الإسلامية للدولة (***SIRC***) من حيث متابعة الكفاءة والمساءلة حسب القوانين واللوائح المنظمة لكل ولاية، إلا أن جميع المؤسسات تتميز بوجود أقسام للمراجعة الداخلية مستقلة عن الإدارة التنفيذية، وتوجد لجان للمراجعة الداخلية تتبع لمجالس الإدارة تحكم قضية التنسيق فيما بين تلك المجالس والإدارات التنفيذية، غير أن الممارسة الفعلية تُبرز الحاجة لإحكام التنسيق فيما بين الولايات والإجراءات والإدارات التنفيذية ومجالس الإدارة، وضعف الخبرات الأكاديمية المتنوعة.

3.2.2- التجربة الباكستانية:

طُبق نظام الزكاة والعشور في باكستان بموجب مرسوم الزكاة والعشور للعام (1979م)، الصادر في 24 يونيو (1979م)، والذي بموجبه تم إنشاء مؤسسات الزكاة على المستوى الوطني والإقليمي والمحلي، وعُدل مرسوم الزكاة والعشور في 20 يونيو عام (1980م)، وأُدخلت عليه الأحكام المتعلقة بإلزامية الزكاة، بينما دخلت الأحكام المتعلقة بزكاة المنتجات الزراعية في 15 مارس (1983م)، وعلى المستوى الاتحادي ينظم قسم الزكاة بوزارة الشؤون الدينية عمل الزكاة حسب القانون، ويتم وضع السياسات الرقابية على شؤون الزكاة والعشور من قبل مجلس الزكاة المركزي، في حين تتولى لجان الزكاة علي مستوى المناطق مسؤولية إدارة شؤون الولايات والمناطق ولجان الزكاة المحلية، وتعتبر لجان الزكاة المحلية العمود الفقري لنظام الزكاة الباكستاني، ويتم تسجيل مبالغ الزكاة المتحصلة في حساب صندوق الزكاة المركزي بصورة منفصلة عن الحسابات الحكومية الأخرى ببنك باكستان الحكومي المركزي، ولا تشكل المبالغ المتحصلة من العشور جزءاً من هذه المبالغ، (***Islamic Markets***, 2020)، وعلى المستوى الإقليمي يوجد هيكل إداري يديره مدير الإدارة الإقليمية للزكاة، ومجلس أعلى بكل محافظة ويمثل السلطة العليا لإدارة الزكاة والعشور، بالإضافة للجان الزكاة بالمناطق والمحليات، ويعتبر دليل ومرشد الزكاة (***Zakat Manual***) وهو مصدر كل التوجيهات في النظم المحاسبية ولا يوجد معيار لمحاسبة الزكاة، ويوضح هذا الدليل الإرشادي المطلوبات التالية: (***KHAN***, 2003 , ***pp***. 30-31)

2.2.**1.3.**- الاعتراف: حيث يتم إثبات المقبوضات والمدفوعات من صندوق الزكاة وقت حدوثها، وهذا يعني أنه لا يوجد محاسبة على أساس الاستحقاق، ويستخدم الأساس النقدي مثل مؤسسات الحكومية الأخرى ولا ينص النظام على تسجيل أي مستحقات أو مطلوبات.

2.2.**2.3.**- القياس: ينص قانون الزكاة على قواعد ومعدلات تفصيلية لحساب مقدار الزكاة المراد خصمها من المصدر، كما يضع قواعد الإعفاء، المبالغ المستردة والمسحوبات في شكل قواعد واضحة وسهلة التطبيق.

2.2.**3.3.**- الإفصاح: حدد دليل ومرشد الزكاة مخططاً حسابياً يمكّن مكاتب خصم الزكاة ومؤسسات الزكاة من تصنيف المعاملة بشكل مناسب، ويتم تصنيف المقبوضات حسب نوع الأصل والجهة، ويتم تصنيف المدفوعات حسب موقع الصرف، مثل المحافظات والمناطق واللجان المحلية، ويتعين على بنك باكستان المركزي الحكومي الاحتفاظ بحساب إيصالات ومدفوعات الزكاة على أساس أسبوعي وشهري وسنوي، وتحتفظ إدارة الزكاة المركزية بالحسابات على أساس الدخل الواحد، إلى جانب نظام التصنيف الواسع الذي يصفه الدليل، ولا يوجد معيار محاسبي للإفصاح وعرض المعلومات المحاسبية.

2.2.**4.3.**- الحسابات الختامية: تعد إدارة الحسابات في إدارة الزكاة المركزية الحسابات الختامية لصندوق الزكاة المركزي،

وتقدم الحسابات الختامية ملخصاً للإيصالات من جميع هيئات تحصيل الزكاة والرقابة وجميع المدفوعات التي تتم مباشرة للمستفيدين من قبل اللجان المحلية أو بشكل غير مباشر من خلال المؤسسات، ويقوم بعمل رصيد نهائي لصندوق الزكاة المركزي، وتبقى الحسابات النهائية في دفاتر الحسابات.

2.2.**5.3.**- المبدأ العام: يصنف دليل الزكاة مبدأً عاماً أساسياً يمثل قاعدة عامة يتعلق بالحيطة والأمانة فيما يتعلق بحسابات الزكاة.

ويعتمد نظام الزكاة في باكستان على آليات للمراجعة لضمان الشفافية في صرف أموال الزكاة هي إحدى أولويات إدارة الزكاة، لذلك تم تصميم آلية مناسبة للمراجعة تتضمن المراجعة الخارجية والداخلية، ويوكل للمراجع العام في باكستان بإجراء المراجعة الخارجية لأموال الزكاة كل عام، ويقوم فريق المراجعة الخارجية بمراجعة حسابات صندوق الزكاة على مستوى المحافظات والمقاطعات والمحليات، وتقديم التقارير إلى لجنة الحسابات الإدارية (***DAC***) لاتخاذ القرار، وتتم مناقشة هذه التقارير بدقة من قبل اللجنة ويتم اتخاذ إجراءات ضد كل اختلاس أو

مخالفة، وبالنسبة للمراجعة الداخلية يتم إجراء عمليات المراجعة الداخلية السابقة واللاحقة من قبل فريق المراجعة الخاصة بالإدارات التي يتم تعيينها على مستوى القطاعات والأقسام، (***DEPARTMENT***, 2020)، ويشير (**الباحثان**) إلى أن ديوان المراجع العام في جمهورية باكستان قد أصدر مبادئ توجيهية لمراجعة الزكاة يتم الالتزام بتطبيقها من قبل المراجعين على كافة المستويات الاتحادية والمحليات والمناطق، وتهدف هذه المبادئ التوجيهية إلى تقديم إرشادات محددة ومفصلة لمراجعي الحسابات المشاركين في مراجعة حسابات الزكاة، وهي لا تحل محل دليل المراجعة المالية (*FAM*) الذي يضع إطاراً عاماً لإجراء المراجعة في باكستان، ولكنها تكملها، نظراً لخصوصية طبيعة مؤسسات الزكاة، وحوت هذه التوجيهات الإرشادية نظاماً متكاملاً لعلميات المراجعة تتضمن (مسودة حددت إرشادات المراجعة الغرض منها تحديد المبادئ التوجيهية وتحديد مسؤولية المراجعين، والأدوات العملية المرتبطة بالتحسين المستمر لأعمال المراجعة، وإعطاء نظرة عامة على إدارة مراجعة حسابات الزكاة ونطاق المراجعة ومرحلة التخطيط للمراجعة، ومرحلة تنفيذ المراجعة، ومرحلة التقييم وإعداد التقارير، بالإضافة لتحديد المهام والمسؤوليات الرئيسية)، (***Pakistan A. G.***, 2010)، وباعتبار إشراف وزارة المالية على تنظيم حسابات الزكاة والعشور، فقد أصدر المجلس الاتحادي للإيرادات بحكومة باكستان- المديرية العامة للمراجعة الداخلية دليلاً للمراجعة الداخلية (الإيرادات الداخلية)(الإيرادات والمصروفات) في العام (2011م)، ويمارس مجلس الإيرادات الاتحادي الرقابة الداخلية من خلال المديرية العامة للمراجعة الداخلية (الإيرادات الداخلية)، وتقدم المديرية العامة للمراجعة الداخلية (الإيرادات الداخلية) نظام رقابة داخلية تقدمي وتقترح إجراءات تصحيحية، يتضمن التدقيق الداخلي ضمان الالتزام بتنفيذ القانون والإجراءات الأخرى، ويعتبر موجهاً في المقام الأول إلى تحسين الرقابة الداخلية (***Pakistan R. D.***, 2011).

بناءً على ما سبق يلاحظ (**الباحثان**) أن نظام الزكاة الإلزامى بباكستان ينظم العمل فيه بواسطة قسم الزكاة بوزارة الشؤون الدينية حسب القانون، ويتم وضع السياسات والرقابة على شؤون الزكاة والعشور من قبل مجلس الزكاة المركزي، وتلعب المجالس التنفيذية للزكاة عبر المحافظات والمحليات والمناطق الدور الأكبر في إدارة وتنظيم الزكاة من خلال هياكل تنظيمية تتناسب مع طبيعة كل مستوى، وعلى الرغم من الاحتفاظ بحسابات منفصلة للزكاة بوزارة المالية إلا أن النظام المحاسبي يحكمه الدليل الإرشادي ويحتوي على مبادئ توجيهية تنظم عمل الزكاة، ولا يوجد معيار محاسبي ينظم الزكاة، وأهتم نظام الزكاة في باكستان بإنشاء آليات للمراجعة الخارجية والداخلية وأصدر ديوان المراجعة العام في باكستان دليلاً توجيهياً لمراجعة الزكاة يتماشى مع دليل المراجعة المالية (***FAM***) المعمول به في المؤسسات الحكومية، بالإضافة لوجود دليل للمراجعة الداخلية صادر من المديرية العامة للمراجعة الداخلية.

4.2.2- التجربة السودانية:

مرت التجربة السودانية بمراحل متعددة منذ مرحلة ما قبل الدولة المهدية قبل عام (1881م) (السلطنة الزرقاء، مملكتا تقلي والمسبعات، العهد التركي) حيث كان أمرها سلطانياً، ثم جاءت فترة حكم الدولة المهدية خلال الأعوام (1881– 1898م) التي اتسمت بتحكيم شرع الله في كافة الجوانب، بما في ذلك الجانب الاقتصادي، فإيرادات الدولة كانت الزكاة والغنائم ومال الفيء والعشور على السلع، وكان نظام الزكاة فيها سلطانياً أيضاً، وخلال فترة الاستعمار الإنجليزي للسودان في الفترة بين الأعوام (1898– 1956م) قام الاستعمار على أساس فصل الدين عن الدولة ولم تطبق الزكاة، واستمر الحال بعد استقلال السودان في العام (1956م) وسار العهد الوطني على ما سار علية الاستعمار، فلم يطبق شعيرة الزكاة وأصبحت هذه الشعيرة (شعيرة تعبدية) لا تأخذ البعد السلطاني، إلا أن برزت تجربة صندوق الزكاة الذي أنشأ بموجب قانون صندوق الزكاة لسنة (1980م) في جمادى الآخرة لسنة (1400هـ) الموافق أبريل (1980م) الذي نص على دفع الزكاة للصندوق تطوعاً، وليس على سبيل الإلزام، ولكنه يعد

خطوة نحو التدرج والتسهيل في تطبيق الزكاة وإحياء لشعيرة الزكاة، ثم تلا ذلك تجربة ديوان الزكاة والذي بدأت بديوان الزكاة والضرائب (1405– 1406هـ) الموافق (1985-1986م)، وأهم ما يميز هذه التجربة أنها تجعل جباية الزكاة إلزامية على كل مسلم ومسلمة، وأعادت للدولة حقها في الولاية على الزكاة، كما أنها فرضت ضريبة تكافل اجتماعي على غير المسلمين، ثم تطورت التجربة إلى إصدار قانون الزكاة لسنة (1990م)، الذي أكد على إلزامية دفع الزكاة وفصلها عن الضرائب، وأنشأ للزكاة ديواناً منفصلاً ابتعد عن وزارة المالية وصار تابعا شكلاً لوزارة الرعاية الاجتماعية آنذاك مع الاستقلال الداخلي التام، ثم صدر بعد ذلك قانون الزكاة لسنة (2001م) الذي عمل على سد الثغرات التي ظهرت عند التطبيق وتم علاجها، وهي التي كانت في القانون السابق مبهمة أو مُعممة، وأصبحت نصوص صريحة ومحكمة وشاملة، وطور عمل الزكاة ليصبح له أهداف واضحة واستراتيجية تنبني على أسس علمية وعملية بمشاركة أهل خبرة وكفاءة وخطط وبرامج واسعة وجهات إشراقية لتنفيذها، فأنشأ المجلس الأعلى لأمناء الزكاة، كما تم تكوين لجنة للفتوى تبحث المستجدات في فقه وتطبيق الزكاة ولجنة للمظالم، وأمين للزكاة بسلطات واسعة، يعينه رئيس الجمهورية، ويعاونه أربعة نواب في دوائر الجباية والشؤون المالية والإدارية وإدارات أخرى متخصصة فيها أمناء للزكاة بالولايات، ومنح قانون الزكاة السوداني مجلس الوزراء سلطة إجازة الهيكل التنظيمي للديوان، ومستويات السلطة التنظيمية للديوان تتكون من الآتي:

2.2.**1.4.**- المستوى الأول: الوزير المختص.

2.2.**2.4.**- المستوى الثاني: المجلس الأعلى لأمناء الزكاة.

2.2.**3.4.**- المستوى الثالث: الأمين العام لديوان الزكاة.

2.2.**4.4.**- المستوى الرابع: مجالس أمناء الزكاة بالولايات.

2.2.**5.4.**- المستوى الخامس: أمناء الزكاة بالولايات.

وتتكون الإدارات الفنية من (العلاقات العامة والإعلام، الإحصاء والمعلومات، تنسيق شؤون الولايات، والإدارة القانونية)، وتعتبر هذه الوحدات مساعدة تتبع للأمين العام مباشرة، أما الإدارات الرئيسية فتشتمل على (الإدارة العامة لتخطيط المصارف، الإدارة العامة لتخطيط الجباية، الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية، والإدارة العامة لخطاب الزكاة)، (ديوان الزكاة، 2020)، وفيما يتعلق بالجانب المالي والمحاسبي فتقوم الإدارة العامة للشؤون المالية في شقها المالي بالإشراف على إعداد وتنفيذ السياسة العامة الادارية والمالية للديوان والاشراف على إعداد ميزانية الديوان بالتنسيق مع الأجهزة الاخرى وأمناء الزكاة بالولايات، والإشراف على إعداد السياسة المالية التي تنظم سير العمل بالديوان والعمل على ترقية وتطوير نظم إجراءات الأداء المالي والاداري وأي مهام أخرى يكلفه بها الرئيس المباشر وتدخل في اطار تخصصه، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد معيار محاسبي ينظم القواعد المحاسبية للزكاة ويعتمد على لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية، وأُنشئت الإدارة العامة للتفتيش والمراجعة بموجب القرار رقم (62) في أغسطس من العام (1989م)، والقاضي بقيام أقسام للمراجعة الداخلية بالوحدات المختلفة، وفي العام (1990م) تم انشاء ادارة المراجعة والتفتيش كإحدى الادارات العامة بالديوان بقرار من الامين العام برئاسة المدير العام ويعاونه نائب واثنين من المساعدين، وتعمل هذه الإدارة على مراقبة ومراجعة الديوان وتتولى عمليات المراجعة والتفتيش للاعمال المالية بالديوان حفاظاً على سلامة الاداء المالي والمحاسبي وتمثل هذه الادارة الرقابة على الديوان لمنع حدوث أو تفادي حدوث أي خلل أو احتمالات اختلاس أو انفاق غير سليم، وأصدر الامين العام في بداية العام (2000م) القرار رقم (11) بشأن إصدار لائحة المراجعة والتفتيش والتي أصبحت نافذة من تاريخ توقيع السيد وزير التخطيط الاجتماعي ورئيس المجلس الأعلى لأمناء الزكاة بتاريخ 13 مايو (2000م) وبصدور هذا القرار تم دعم الإدارة بالكوادر المالية والإدارية، وتبع ذلك وضع استراتيجية خاصة بإدارة المراجعة والتفتيش كبقية الإدارات الأخرى، وبناء على أحكام المادة (3) الفقرة (أ) من هذه اللائحة أصدر الامين قراراً بالموافقة على الكشف الموحد

للمراجعين والمفتشين التابعين للإدارة بحيث لا يتم نقلهم إلا بواسطة الأمين العام، (سبيل، 2009، صفحة 51)، وبالنسبة لأعمال المراجعة الداخلية فيحكمها مرشد المراجعة والتفتيش الإداري كواحد من ضمن مراشد العمل بديوان الزكاة (الزكاة، 2020) ويمكن إبراز أهم ملامحه فيما يلي:

أ- تتبع الإدارة العامة للتفتيش والمراجعة للأمين العام للديوان وترفع تقاريرها وخططها إليه وذلك وفق لائحة المراجعة والتفتيش (2000م).

ب- تقوم الإدارة بأعمال المراجعة الداخلية القبلية والبعدية والاختبارية.

ج- تستخدم الإدارة المعايير العامة للمراجعة ومعايير الفحص الميداني وإعداد التقارير المالية.

د- حدد الدليل كافة القواعد التفصيلية لعمليات الجباية والصرف والقواعد الأخرى.

ه- مما سبق يلاحظ (**الباحثان**) أن وظيفة المراجعة الداخلية بديوان الزكاة السوداني تقع ضمن الهيكل التنفيذي للديوان تحت إشراف الأمين العام، وتحكم قواعد العمل بهذه الإدارة مرشد تنظيمي يشتمل على كافة الأسس والقواعد التي تنظم أعمال المراجعة، وترفع الإدارة تقاريرها للأمين العام الذي يمثل أعلى سلطة تنفيذية بالديوان، ويحكم العمل المالي والمحاسبي لائحة الإجراءات المالية والمحاسبية، وتطبق هذه الإجراءات على المستوى الاتحادي والولائي.

3- مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال الاستعراض السابق خلص (**الباحثان**) إلى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة مؤسسات الزكاة المعاصرة، وإرساء قواعد الحوكمة الرشيدة في تلك المؤسسات، وقد أسفرت التجارب التي تناولتها الدراسة إلى تَأَثُّروظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة بمجموعة من العوامل المختلفة والمرتبطة بتلك المؤسسات التي تتعلق بطبيعة الجهات المنظمة للزكاة بتلك البلدان ونوعية نظم الزكاة المعمول بها سوى كانت إلزامية أو طوعية، والقوانين واللوائح المنظمة لعمل الزكاة، بالإضافة للبيئة المالية والمحاسبية التي تقوم عليها مؤسسات الزكاة، نظراً لخصوصية الزكاة كشعيرة تحكمها أسس شرعية في الجباية والصرف، بالإضافة لوضعية الهيكل التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية والقواعد والأسس والمعايير التي تقوم عليها المراجعة الداخلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين وتنوع فيما بين تلك التجارب، ويعكس الجدول رقم (3) جانباً من هذا التنوع في الممارسة التطبيقية المعاصرة لإدارة مؤسسات الزكاة، ويأتي في مقدمة ذلك نظم الزكاة، وباعتبار أن التجربة الإندونيسية تأخذ بطوعية الزكاة في مقابل إلزامية نظم الزكاة في كل من ماليزيا وباكستان والسودان:

جدول رقم (3): مقارنة الأنظمة بين البلدان موضوع الدراسة

م	بيـــان	إندونيسيا	ماليزيا	باكستان	السودان
1	الجهة المنظمة	المجلس الوطني للزكاة (*BAZANAS*)	مجالس الشؤون الإسلامية (*SIRC S*)	مجلس الزكاة الباكستاني	ديوان الزكاة السوداني

2	النظام الإداري	مستقل غير حكومي	حكومي - مستقل (شركة خاصة)	حكومي	حكومي
3	القوانين واللوائح	قانون الزكاة (2011م) اللائحة الحكومية (2014م)	لكل ولاية قوانينها ولوائحها الخاصة	مرسوم الزكاة والعشور (1980م)، وزكاة الزروع (1983م)	قانون الزكاة السوداني (1990م)
4	معايير الزكاة المحاسبية	معيار محاسبة الزكاة رقم (9) الصادر من منتدى الزكاة (*FOZ*)	الإصدار المحاسبي الفني للزكاة (**1. i**) الصادر من مجلس معايير المحاسبة الماليزي (MASB)	لا يوجد معيار محاسبي للزكاة، يحكم العمل دليل إرشادي توجيهي لمحاسبة الزكاة	لا يوجد معيار محاسبي للزكاة، يحكم العمل لائحة الإجراءات المالية المحاسبية لديوان الزكاة
5	وظيفة المراجعة الداخلية	ضمن هيكل المجلس الوطني للزكاة (BAZANAS) وتحت إشراف رئيس مجلس الأمناء (مستقلة عن الإدارة التنفيذية)	ضمن سلطة مجالس الشؤون الإسلامية (SIRCS) ويشرف عليها مجلس الإدارة وهناك لجان مراجعة تقع تحت سلطة مجلس الإدارة (مستقلة عن الإدارة التنفيذية)	تقع تحت إشراف وزارة الشؤون الدينية/ قسم الزكاة (غير مستقلة)	تقع تحت إشراف الأمين العام لديوان الزكاة (غير مستقلة)
6	معايير المراجعة الداخلية	لا توجد معايير للمراجعة الداخلية، وتطبق معايير معهد المراجعين الداخليين (IIA)، وهناك مبادرة بنك إندونيسيا المركزي (**ZCP**) مبادئ محاسبية تحكم عمل الزكاة بهدف تطويرها لمعيار للمراجعة الداخلية للزكاة	معايير المراجعة الداخلية الماليزية	يحكمها دليل إرشادي خاص بالزكاة، بالإضافة لدليل المراجعة الداخلية الحكومي (FAM) الصادر من وزارة المالية	تحكمها لائحة ومرشد للتفتيش والمراجعة صادرة من ديوان الزكاة

❖ **المصدر: من إعداد (الباحثان) اعتمادا على نتائج تحليل الدراسة، 2020م.**

يوجد تأثير بصورة واضحة في وضعية الهياكل التنظيمية لإدارة مؤسسات الزكاة ومدى ارتباطها بالهياكل الحكومية، حيث يظهر التعقيد في الهياكل التي تتبع قاعدة إلزامية للزكاة في مقابل الهياكل التنظيمية لصناديق ومؤسسات الزكاة الطوعية، وذلك على الرغم من ارتباط تلك الصناديق والمؤسسات بالحكومة مثل تجربة المجلس الوطني للزكاة (*BAZANAS*) بإندونيسيا، إلا أن وجود مجالس إدارة ولجان ذات طبيعة خاصة كان له دور مميز في تجويد نظم إدارة الزكاة، إذا ما قورن بالمجالس ذات الطبيعة الحكومية في البلدان الأخرى، وأوضحت الدراسة وجود تماثل في الهياكل التنظيمية لنظم الزكاة في كل من باكستان والسودان من حيث مركزية الإشراف لإدارة مؤسسات الزكاة، مع وجود هياكل تنظيمية ولائية على مستوى الولايات والمناطق والمحليات، أما التجربة الماليزية فقد اكتسبت تميزاً جاء نتيجة التنوع فيما بين المقاطعات المختلفة فتعددت القوانين والممارسات، وتبعاً لذلك تعقدت نظم الجباية والصرف، وهذا انعكس بدوره في تعقيد الهياكل التي تشرف على إدارة الزكاة فهناك مؤسسات تجمع أموال الزكاة ولا تصرفها وأخري تجمع وتصرفها وهناك يحدث التفاوت في الهياكل والنظم المالية والإدارية، كذلك وعلى الرغم من مركزية إدارة مؤسسات الزكاة في باكستان فيما يتعلق بإدارة الزكاة وجمع الأموال الزكوية عبر الصندوق المركزي للزكاة؛ إلا أن لجان الزكاة بالمقاطعات والمناطق والمحليات (*LZCS*) تقوم بدور كبير متعلق بالصرف مراعين في ذلك نسب السكان (***Lorenz***, 2013, p. 5)، ولما كان للبيئة المحاسبية دور هام في إرساء الممارسات المحاسبية العلمية، كان لابد من مراعاة خصوصية قواعد التحاسب الزكوي الذي تحكمه أسس ونصوص شرعية وبالتالي لا تلبي معايير الاعتراف والقياس المحاسبي التقليدي متطلبات إدارة مؤسسات الزكاة وبالتالي ينعكس أثر ذلك على المراجعة الداخلية التي تعتمد في الأساس على مخرجات النظام المحاسبي، وخلصت الدراسة إلى أن التجربة الإندونيسية اعتمدت على معيار محاسبة الزكاة رقم (9) الصادر من منتدى الزكاة (*FOZ*)، وكذلك التجربة الماليزية اعتمدت على الإصدار المحاسبي الفني للزكاة (**1. i**) الصادر من مجلس معايير المحاسبة الماليزي (*MASB*)، وبالنسبة للتجربة الباكستانية والسودانية فليس لديهما معايير خاصة بمحاسبة الزكاة، وتعتمد التجربة الباكستانية على دليل إرشادي توجيهي لمحاسبة الزكاة، ويحكم العمل لائحة الإجراءات المالية المحاسبية لديوان الزكاة بالنسبة للتجربة السودانية، وعلى الرغم من وجود معيار محاسبة الزكاة الإسلامي رقم (9) الصادر عن (*AAOIFI*)، ويرى (الباحثان) أن هناك أهمية لوجود معايير تناسب بيئة كل بلد مع الاستهداء بمعيار الزكاة رقم (9)، ويدلل (الباحثان) في ذلك بالتجربة الماليزية التي سبق الإشارة إليها، والممارسة التطبيقية في التجربة السودانية والجهود المستمرة الرامية لإصدار معيار لمحاسبة الزكاة، كذلك خلصت الدراسة إلى أنه تبعاً لما ورد اختلفت وظيفة المراجعة الداخلية في كل بلد، ففي التجربة الإندونيسية كان موقع وظيفة المراجعة الداخلية ضمن هيكل المجلس الوطني للزكاة (*BAZANAS*) وتحت إشراف رئيس مجلس الأمناء وبالتالي اكتسبت استقلالية محدودة من وجهة نظر (الباحثان) بناءً على ما ورد من استعراض للتجربة، أما بالنسبة لماليزيا فجاءت وظيفة المراجعة الداخلية ضمن سلطة مجالس الشؤون الإسلامية (*SIRCS*) ويشرف عليها مجلس الإدارة وهناك لجان مراجعة تقع تحت سلطة مجلس الإدارة، وبالتالي تمتعت بقدر أكبر من الاستقلالية، أما بالنسبة للتجربة الباكستانية والسودانية فافتقدت وظيفة الاستقلالية نسبة لتبعيتها المباشرة للإدارة التنفيذية، على الرغم من أن التجربة الباكستانية قد أنشأت إدارة لمراجعة الزكاة وأعدت مرشداً توجيهياً للمراجعة الداخلية، وكذلك الحال في التجربة السودانية إلا حدود الإشراف انحصرت في السلطة التنفيذية مما يضعف دور وظيفة المراجعة, كذلك خلصت الدراسة للحاجة الهامة لإصدار معايير للمراجعة الداخلية تناسب طبيعة مؤسسات الزكاة وتمازج ما بين التجارب العالمية المرتبطة بمعايير المراجعة الداخلية وبين طبيعة وخصوصية الزكاة، وتعتبر التجربة الإندونيسية مبادرة في هذا الجانب، إلا أن الممارسة الحالية لوظيفة المراجعة الداخلية في تجربة المجلس الوطني للزكاة (*BAZANAS*) تتم عبر وحدة المراجعة الداخلية وتشمل (المراجعة المالية، التشغيلية، البرامجية، والتدقيق الشرعي،

وإدارة المخاطر والالتزام)، وفق *متطلبات* ***ISO* 9001:2015**، ومعايير المراجعة الداخلية (***IIA***).

4- إطار علمي مقترح لوظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة:

استناداً على ما ورد تحاول الدراسة تقديم إطار علمي مقترح يزاوج ما بين التجربة المعاصرة لوظيفة المراجعة الداخلية وطبيعة مؤسسات الزكاة استناداً علي تقويم التجارب السابقة وذلك وفق المحاور الآتية[1]:

1.4- دعائم الإطار العلمي المقترح:

قبل تناول الشكل العام للإطار العلمي المقترح، وبناءً على نتائج الدراسة، فلابد من تثبيت عدة عوامل أساسية وداعمة لوظيفة المراجعة الداخلية في مؤسسات الزكاة المعاصرة، بغض النظر عن طبيعة نظام الزكاة المتبع بتلك المؤسسات (إلزامي أو طوعي)، من خلال الآتي:

أ- أن تكون الجهة المنظمة للزكاة سوى كانت حكومية أو خاصة (مستقلة) وذلك نظراً لخصوصية الزكاة جبايةً وصرفاً، مع خضوعها للإشراف والرقابة الحكومية من ولي الأمر سوى كان رئيساً للبلد المعني، أو وزارة ذات صلة أو غير ذلك، مع التأمين على أن هذا الإشراف لا يُفقد الجهة المنظمة استقلاليتها من خلال عملية إحكام التنسيق.

ب- وجود مجلس إدارة أو مجلس أمناء، ولجان دائمة استشارية تابعة للمجلس ومنفصلة عن الإدارة التنفيذية، في إطار الحوكمة الرشيدة لمؤسسات الزكاة يمكن أن يمثل قيمة مضافة لدور مؤسسات الزكاة المعاصر.

ج- تعتبر قضية التدقيق الشرعي محور جوهري لم تتطرق له الدراسة بالتفصيل، باعتباره أساساً داعم لمؤسسات الزكاة ويحتاج لتفعيل لدوره، حيث لاحظت الدراسة ضعف تطبيقه بالفهم المطلوب، ويعتبر من أكبر التحديات التي تضعف وظيفة الرقابة والمراجعة الداخلية.

لما كانت المراجعة الداخلية تعتمد على مخرجات النظام المحاسبي لمؤسسات الزكاة المعاصرة ذات الطبيعة الخاصة، يصبح من الضروري تهيئة البيئة المحاسبية لضمان مخرجات لنظام زكاة محاسبي فعال، ويأتي في مقدمة ذلك معايير المحاسبة ومعايير المراجعة الداخلية كأساس هام، فلابد من تبنى تلك المؤسسات معايير تلائم بيئتها الاقتصادية والسياسة والجغرافية والنظم ويمكن إعتبار تجارب معيار محاسبة الزكاة الإسلامي رقم (9) الصادر عن (*AAOIFI*)*البحرين*، ومعيار محاسبة الزكاة الإندونيسي رقم (9) الصادر من منتدى الزكاة (***FOZ***)، والإصدار المحاسبي الفني للزكاة (**1. i**) الصادر من مجلس معايير المحاسبة الماليزي (*MASB*)، والدليل الإرشادي لمحاسبة زكاة الشركات الصادر من بيت الزكاة الكويتي، ومعيار محاسبة الزكاة وضريبة الدخل السعودي الصادر عن لجنة معايير المحاسبة التابعة للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (*SOCPA*)، وعلى الرغم من التباين فيما بين تلك التجارب لكنها تصلح كأساس يمكن أن تنطلق منه مؤسسات الزكاة لإصدار معايير محاسبية خاصة بها، مع ملاحظة الحاجة الماسة لإصدار مجموعة معايير للمراجعة الداخلية تلائم طبيعة مؤسسات الزكاة المعاصرة، وتعتبر مبادرة بنك إندونيسيا المركزي (ZCP) لتبني مبادئ محاسبية تحكم عمل الزكاة بهدف تطويرها لمعيار للمراجعة الداخلية للزكاة كأساس يمكن الاستفادة منه.

2.4- مكونات الإطار العلمي المقترح:

يمكن تناول المحاور المكونة للإطار العلمي المقترح وفق ما يلي:

([1]) تم إعداد هذا الإطار استناداً على **معايير وإرشادات إطار الممارسات المهنية الدولية** (IPPF) **الصادر عن** The Institute of Internal Auditors، **بالإضافة لبعض الدراسات المعاصرة.**

1.2.4- تقوم فكرة الإطار المقترح باعتباره إطار توجيهي يحتوي على مجموعة من المبادئ الأساسية لممارسة مهنة المراجعة الداخلية مستندة على تجربة عالمية ممارسة حول العالم مع تطويع هذه التجربة بما يتوافق مع طبيعة إدارة مؤسسات الزكاة المعاصرة للقيام بدورها في جباية وصرف الأموال الزكوية وفق الضوابط الشرعية، وذلك نظراً لعدم التوافق الكامل ما بين المفاهيم والمعايير العالمية مع الممارسات المرتبطة بطبيعة شعيرة الزكاة التي تحكمها مجموعة قواعد ومعايير شرعية، مع التأكيد على أن التجربة العالمية أرست العديد من المبادئ والمعايير التي تتوافق مع التشريع الإسلامي يمكن البناء عليها نظراً لأن المجال الإسلامي أوسع نطاقاً من التقليدي.

2.2.4- التأكيد على أن وظيفة المراجعة الداخلية تعتبر وظيفة ذات طابع (مستقل) تهدف لتقديم خدمات تأكيدية واستشارية بهدف تجويد الأداء التشغيلي لمؤسسات الزكاة المعاصرة لخدمة أهدافها المرتبطة بشعيرة تعبدية، وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم يجمع ما بين النظم الشرعية والمالية والإدارية والتنظيمية، لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر والرقابة في مؤسسات الزكاة، وبناء على ذلك يمكن التأكيد على أن رسالة المراجعة الداخلية في مؤسسة الزكاة تهدف إلى تعزيز وحماية قيمة مؤسسة الزكاة من خلال تقديم خدمات التأكيد والمشورة الموضوعية المستندة على قواعد شرعية لتقليل درجة المخاطر المحيطة بالجهات ذات المصلحة بعمل الزكاة سوى كانوا مكلفين بأداء الزكاة أو مستفيدين ضمن المصارف الشرعية أو عاملين على إدارتها، أو أي جهات ذات صلة أخرى.

3.2.4- التأكيد على أن الاختلاف الأساسي بين منهجية المراجعة الداخلية في إطارها التقليدي و بين منهجية المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة، يتمثل في طريقة إصدار حكم حول مقدار ونوع وطريقة جمع أدلة الإثبات ومدى مصداقيتها والإجراءات المتبعة في ذلك، ومدى توافق ذلك مع الرأي الشرعي، وهذا يؤكد على اختلاف جوهري في المنهجية فهي ليست مراجعة مالية تشغيلية وإدارية فحسب ولكنها مراجعة تحكمها طبيعة مختلفة.

4.2.4- يحدد هذا الإطار المقترح المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية لمؤسسات الزكاة في مجموعة من الجوانب، تتمثل في الآتي:

1.4.2.4- جوانب تعبدية مرتبطة بطاعة الله: ومن خلال هذا الجانب ينظر لوظيفة المراجعة الداخلية باعتبارها عبادة وطاعة لله تعالى إذا ما نفذت وفق قواعدها الشرعية، وتمثل هذه الجوانب قاعدة انطلاق تتمحور حولها كل الوظائف الأخرى نظراً لارتباطها بأسس إيمانية تعبدية.

2.4.2.4- جوانب مرتبطة بأسس وأخلاقيات من يزاولون مهنة المراجعة الداخلية: وقد حددتها مبادئ وأخلاقيات مهنة المراجعة الداخلية الدولية ونعيد صياغتها وفق ما يلي: (Foundation, 2015)

أ- **الاستقامة**: ويقصد منها النزاهة والمسؤولية والحرص على تنفيذ القوانين واللوائح، وتؤكد على الالتزام بالقواعد الشرعية المنظمة لإدارة مؤسسة الزكاة.

ب- **الموضوعية**: ويقصد بها التقييم المتوازن في كل الظروف بعيداً عن التأثر بالآراء الشخصية (الاستقلالية).

ج- **السرية**: وفيها يتم احترام قيمة وملكية المعلومات التي تتلقاها المراجعة الداخلية ويتم الاطلاع عليها.

د- **الكفاءة**: تراكم المعرفة والمهارات والخبرات المتعلقة بالقيام بوظيفة المراجعة الداخلية، ويضاف لذلك وفقاً لما يلائم طبيعة مؤسسات الزكاة المعاصرة.

3.4.2.4- جوانب مرتبطة بالممارسة المهنية لوظيفة المراجعة الداخلية:

أ- التوافق مع أهداف واستراتيجيات المخاطر المرتبطة بمؤسسة الزكاة.

ب- توافر المركز الوظيفي المناسب في الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزكاة وتوافر الموارد الكافية.

ج- الجودة والتحسن المستمر.
د- التواصل بشكل فعّال والنظرة المستقبلية والمبادرة.
ه- المبادرة بهدف تحسين وتطوير مؤسسة الزكاة.

5.2.4- لضمان نجاح وظيفة المراجعة الداخلية في كافة المستويات الإدارية بمؤسسات الزكاة لابد من وجود ميثاق لوظيفة المراجعة الداخلية صادر من أعلي مستويات إدارة مؤسسة الزكاة (مجلس إدارة/ أمناء)، وقد أكد ذلك المعيار الدولي رقم (1000) وأعتبر هذا الميثاق وثيقة معتمدة من أعلى سلطة وينبغي أن يشتمل على (العرض من المراجعة الداخلية في مؤسسة الزكاة، وصلاحيات وظيفة المراجعة الداخلية، ومسؤوليات الوظيفة، وتحديد منصب ووظيفة المراجعة الداخلية داخل مؤسسة الزكاة).

6.2.4- الاستقلالية التنظيمية لوظيفة الزكاة بمؤسسات الزكاة، وتعني تبعية مدير المراجعة الداخلية بصورة مباشرة من الناحية الوظيفية لمجلس الإدارة/ الأمناء، بحيث يعتمد المجلس ميثاق المراجعة الداخلية بمؤسسة الزكاة وخطة المراجعة الداخلية والميزانية والمزايا المالية والمكافآت المالية.

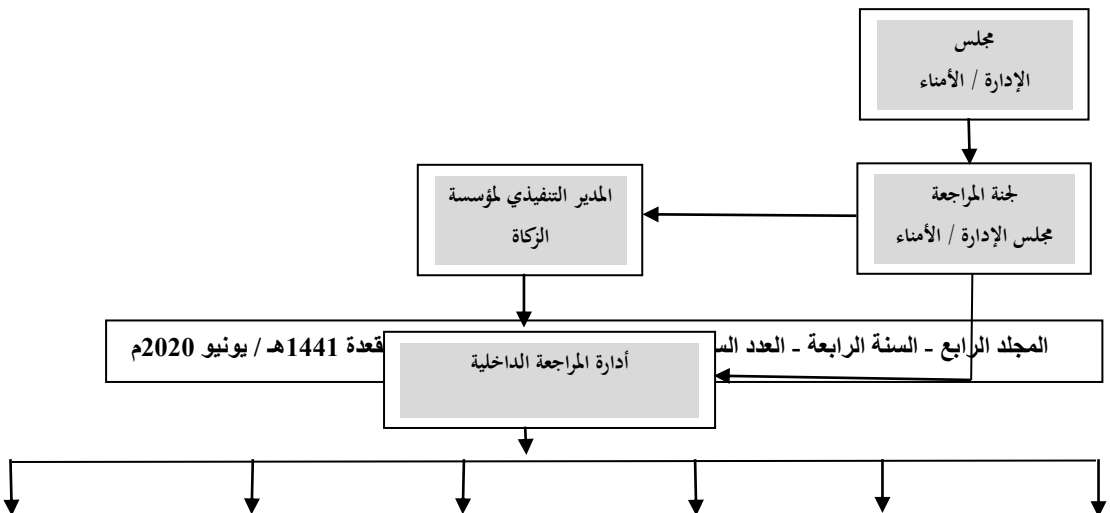
7.2.4- معايير الأداء لمؤسسة الزكاة وهي تلك المعايير المرتبطة بتخطيط المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر، وإدارة الموارد والسياسات والإجراءات، وإحكام التنسيق والتواصل المستمر بين مجلس الادارة/ الأمناء، والأدارة التنفيذية، وتحسين أساليب الحوكمة الرشيدة وإدارة المخاطر، بالإضافة لتحديد نطاق مهمة المراجعة الداخلية وبرنامج العمل وتنفيذه والمتابعة، كما لابد من وضع خطة إستراتيجية للمراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة.

8.2.4- إعداد دليل إرشادي للمراجعة الداخلية يحتوي على الجانب التفصيلي لمراجعة أعمال الجباية والصرف والاستثمارات والصرف الإداري والمراجعة الداخلية للمخزونات العينية، وجميع الأنشطة التي تغطى كافة أعمال مؤسسات الزكاة المعاصرة، مع إعطاء جانب الثبات المنبني على القواعد الشرعية والمرونة اللازمة وفق الضوابط الشرعية، التنظيمية، والمالية، ومراعاة التجديد ومواكبة المستجدات المرتبطة بفقه الزكاة ونظم ومعايير المراجعة الداخلية.

بناءً على ما سبق يشير (الباحثان) إلى أن ما ورد يمثل إطار علمي مقترح لوظيفة المراجعة الداخلية يمكن أن يكون مؤشراً قابلاً للتطوير، ويصلح أن يكون نواة لخطة متكاملة تحدد وظائف المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة، ويمكن أن يلخص الإطار المقترح والهيكل التنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة وفق مؤشرات الدراسة كما يلي:

- **أولاً: الهيكل التنظيمي المقترح لوظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة:**

شكل رقم (2) نموذج هيكل تنظيمي لوظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة العاصرة



ويمثل الهيكل أهم ملامح وظيفة المراجعة الداخلية المعاصرة، ويمكن تطويعه حسب نظم الزكاة المعمول بها وفق ما أشارت له الدراسة فيما سبق.

- **ثانياً: محاور الإطار المقترح لوظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة:**

محاور الإطار المقترح لوظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة المعاصرة

- ميثاق وظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة: ويشمل:

1. رسالة وظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة: **(تعزيز وحماية قيمة مؤسسة الزكاة من خلال** تقديم خدمات تأكيد وخدمات استشارية مستقلة وموضوعية لتجويد عمليات جباية وصرف الزكاة وفق قواعدها الشرعية بما يحافظ على حقوق أصحاب المصلحة من المخاطر المتوقعة).
2. الاستقلالية:(التبعية الإدارية لوظيفة المراجعة الداخلية للإدارة التنفيذية، والتبعية الوظيفية وظيفياً إلى مجلس الادارة / الأمناء ولجنة المراجعة التابعة للمجلس).
3. تحديد نطاق ومهام وظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسات الزكاة.
4. تحديد المسؤوليات والسلطات بصورة واضحة حسب الهيكل التنظيمي لمؤسسة الزكاة (دليل وصف وظيفي).
5. المسائلة والمحاسبة: (مسؤولية مدير ادارة المراجعة الداخلية أمام مجلس الإدارة/ الأمناء ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية.
6. تحديد دور وعلاقة مجلس الإدارة/الأمناء ولجان المجلس بوظيفة المراجعة الداخلية.
7. تحديد دور وعلاقة وظيفة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية بمؤسسة الزكاة.

- **تحديد مراحل أنشطة المراجعة الداخلية بمؤسسة الزكاة:**

1. التخطيط لعملية المراجعة، والتنفيذ، ومرحلة إعداد التقارير، ثم المتابعة.
2. تحديد نشاط المراجعة الشرعية (التدقيق الشرعي) كجزء أساس من وظيفة المراجعة الداخلية بمؤسسة الزكاة.
3. تحديد نشاط المراجعة المالية، والمراجعة التشغيلية، ومراجعة المخاطر والالتزام، ونشاط مراجعة الأنظمة الإلكترونية والمحوسبة، والجودة والحوكمة الرشيدة.

المراجـــع

1. أحمد عبدالله العمودي، و سالم عبدالله بن كليب. (يناير, 2015). العوامل المؤثرة على دور المراجع الداخلي تجاه إدارة المخاطر في المصارف اليمنيه. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد التاسع*(الخامس).

2. أسماء جعفري، و عبدالرحمن العايب. (ديسمبر, 2017). تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية. *مجلة وحدة البحث قي تنمية وإدارة الموارد البشرية، 8*(العدد الثاني).

3. الإمام أحمد يوسف محمد، و آخرون. (2015). دور المراجعة الداخلية في تحسين كفاءة وفعالية صناديق الاستثمار (بالتطبيق على بنك الاستثمار المالي. *مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الأول*(السادس عشر).

4. جمال سعدالسيد أحمد خطاب. (2011). نموذج مقترح لتفعيل استخدام أبعاد تطوير وظيفية المراجعة الداخلية لتحسين الأداء السوقي والمالي. *مجلة الفكر المحاسبي، الخامس عشر*(العدد الثاني).

5. خالد أحمد محمد حموده، و أخرون. (بلا تاريخ). دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية (دراسة تطبيقية داخل مؤسسات التعليم العالي التقني والفني). *مجلة دراسات الإنسان والمجتمع2018*(العدد الخامس).

6. ديوان *الزكاة*. (8 2020 ,***May***). تم الاسترداد من -***http***://***www.zakat-sudan.org***

7. ديوان الزكاة. (مايو, 2020). *معهد علوم الزكاة*. تم الاسترداد من المكتبة الإلكترونية: ***http***://***zakatinist.org/library/book***-852.***html***

8. سمير مفتاح مهلهل، و عمران عطيه البكوري. (2017). التكامل بين مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القياس المرجعي لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تفعيل وتطبيق حوكمة الشركات (دراسة حالة). *مجلة آفاق إقتصادية*(العدد الخامس).

9. صلاح علي أحمد. (نوفمبر, 2016). قواعد وأسس القياس والإفصاح المحاسبي لتحديد وعاء الزكاة. *مجلة العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتقانة*(الثاني)، 37-70.

10. عبدالسلام عبدالله سعيد أبوسريع. (2010/3). *التكامل بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية- دراسة حالة التكامل بين شركة* ***KPMG*** *مجني وحازم حسن وشركاهم- محاسبون قانونيون- وإدارة المراجعة الداخلية في بنك اليمن والكويت للتجارة والاستثمار في الجمهورية اليمنية*. رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتدقيق، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر.

11. عبدالعزيز خنفوسي. (2013). المؤسسات الزكوية كآلية لمعالجة الفقر وفق برنامج التنمية الإقتصادية (مؤسسة الزكاة بولاية سلانجور بماليزيا نموذجاً). *المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية*(4 - 2013)، الصفحات 133-165.

12. عبدالقادر خليل، و إدريس عبدلي. (2015). الزكاة كأداة من أدوات السياسة المالية وأثرها على بعض مؤشرات النشاط الاقتصادي - نحو مقاربة تحليلية وقياسية للتجربتين الجزائرية والماليزية-. *مجلة الباحث*(15)، 231-243. تم الاسترداد من ***https://revues.univ-ouargla.dz/images/banners/ASTimages/elbahithimages/BAHIN***15ar/A1519.***pdf***

13. علي عبدالله أحمد الجبري. (2012). المراجعة الداخلية و مراجعة الأداء البيئي- دراسة تحليلية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*(العدد الأول).

14. لبنى مدني مهدي سبيل. (2009). *أثر الرقابة الإدارية في تحقيق الربط الزكوي*. الخرطوم: بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير الإدارة العامة، معهد دراسة الادارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم.
15. محمد محمد أبوعقرب. (يونيو, 2015). أثر استقلالية أقسام المراجعة الداخلية على كفاءة أداء المراجعين الداخليين في الشركات الصناعية الليبية. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*(العدد الخامس).
16. محمود فيصل مايده، و أحمد الصالح سباع. (ديسمبر, 2017). دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوف للدقيق. *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*(العدد الثالث).
17. منال حامد فراج. (2014). أثر اختيار المصدر الخارجي لأداء وظائف المراجعة الداخلية على جودة المراجعة وتخفيض تكاليف أدائها- دراسة ميدانية. *مجلة التجارة والتمويل*(العدد الثالث).
18. نهله إبراهيم عبدالكريم. (يناير, 2011). دور المراجعة الداخلية في اكتشاف الغش والاختلاف (دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني). *مجلة الفكر المحاسبي، 15* (الثاني).
19. هاني أحمد محاريق. (2013). استخدام معايير ستة سجيما ***Six Sigma*** في تحسين فعالية المراجعة الداخلية في البنوك التجارية (دراسة نظرية وميدانية). *مجلة التجارة والتمويل*(العدد الأول).
20. يوسف صلاح عبدالله حسن. (2013). دور المراجعة الداخلية في تحسين أداء إدارة المخاطر. *مجلة التجارة والتمويل*(العدد الثاني).

21. *Anshory, A. C., Saputra, M. I., Adhiningsih, S. M., & Zaenal, M. H. (2020). An Overview of Zakat Campaign in Indonesia:. BAZNAS Center of Strategic Studies. Retrieved from https://www.puskasbaznas.com/publications/pwps/1183-an-overview-of-zakat-campaign-in-indonesia-case-study-of-baznas*
22. *Arena, A., & Azzone, G. (2005). Development trends and future prospects of internal audit. Managerial Auditing Journal, Bradford, 12(4/5).*
23. *BAZNAS, P. (n.d.). BAZANAS. Retrieved from https://baznas.go.id/profil*
24. *Beik, I. S. (2015). Towards International Standardization of Zakat System. Fiqh Zakat International Conference 2015, Kuala Lumpur, World Zakat Forum, Pusat Pungutan Zakat (Zakat Collection Center) Malaysia,. Kuala Lumpur. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/285647705_Towards_International_Standardization_of_Zakat_System/link/566265f708ae4931cd5ca51e/download*
25. *Cecep M. Hakim, e. (2019). Designing Internal Audit Standard for Zakat Management Organization: Indonesia Experience. Puskas Working Paper Series (PWPS), pp. 1-14. Retrieved from https://www.puskasbaznas.com/publications/pwps/974-designing-*

shariah-governance-standard-for-zakat-management-organization-indonesia-experience-2
26. *D., H. (2006). Internal auditing: getting beyond the section 404 implementation crisis. 21(3-2006).*
27. *DEPARTMENT, Z. &. (2020, May 8). Goverment of the Punjap. Retrieved from Audit Mechanism: https://zakat.punjab.gov.pk/audit*
28. *Foundation, T. I. (2015, July). Introduction to the Code of Ethics. Retrieved from https://global.theiia.org/*
29. *Ishak, S., & et.al. (2019). Corporate Governance Practice, Risk Management and Internal Control at Kedah State Zakat Board (LZNK). International Journal of Innovation, Creativity and Change, 6(2), 389-404. Retrieved from www.ijicc.net*
30. *Islamic Markets. (2020, May 08). Retrieved from Zakah and Ushr System: A Review: https://islamicmarkets.com/education/zakah-and-ushr-system-a-review*
31. *Khairunnisa, M. W., Bahri, E. S., & Bahri, E. S. (2018). Internal Audit Role in Digital Zakat Finance (Case Study at a Zakat Institution in Indonesia). International Conference of Zakat 2018 15-16 November, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia, (pp. 179-194). Yogyakarta, Indonesia.*
32. *KHAN, M. A. (2003 , March). ZAKAH ACCOUNTING AND AUDITING: PRINCIPLES,. Islamic Economic Studies, 10(2), 29-43. Retrieved from https://papers.ssrn.com/*
33. *Lorenz, C. (2013, November). nformal taxation systems – Zakat and Ushr in Pakistan as example. Munich Personal RePEc Archive (MPRA), pp. 1-10. Retrieved from https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51138/*
34. *Mohd Hadafi Sahdan, e., Abdul Khalid, A. Z., Fadilah , S., & Lestasi, R. (2019). INTERNAL AUDIT EFFECTIVENESS IN MALAYSIA INDONESIA: A CONCEPTUAL. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 20(1), 33-38. Retrieved from https://seajbel.com/wp-content/uploads/2020/01/SEAJBEL-20_66.pdf*
35. *Pakistan, A. G. (2010). GUIDELINES FOR THE AUDIT OF ZAKAT. DEPARTMENT OF THE AUDITOR - GENERAL OF PAKISTAN. Retrieved from http://www.agp.gov.pk/userfiles1/file/Zakat%20Audit%20Guidelines-March%2024.pdf*
36. *Pakistan, R. D. (2011). MANUAL OF INTERNAL AUDIT (INLAND REVENUE) (REVENUE & EXPENDITURE). Directorate-General of Internal Audit (Inland Revenue) Islamabad. Retrieved from*

http://download1.fbr.gov.pk/Docs/20115413556514 70ManualofInternalAudit_IR_2011.pdf

37. *Sari, M. D., Bahari, Z., & Hamat , Z. (2013, june 10). Review on Indonesian zakah management and obstacles. Science PG, pp. 76-90. Retrieved from http://www.sciencepublishinggroup.com/j/ss*

38. *Shamsuddin, N., Mustaffha , N., & Johari , N. (2017). Internal Audit in Zakat Institutions: Structure and Operational Activities. Proceeding of the 4th International Conference on Management and Muamalah (pp. 623-629). e-ISBN: 978-967-2122-15-9. Retrieved from http://conference.kuis.edu.my/icomm/4th/eproceedings/IC%20059.pdf*

39. *Shamsuddin, N., & et.al. (2017). Internal Audit in Zakat Institutions: Structure and Operational Activities. Proceeding of the 4th International Conference on Management and Muamalah, (ICoMM 2017) e-ISBN: 978-967-2122-15-9 , pp. 623-629.*

40. *Studies, B. -C. (20 February 2019). Internal Audit Standard for Zakat Management Organization.*

41. *ZAKAT, F. (n.d.). Retrieved from https://forumzakat.org/*

❋ ❋ ❋