ندوة الاحتفالية العلمية

لتأسيس مؤسسة وقف الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل

لدعم التعليم والمعرفة

المنعقدة بدبى فى الفترة من ٢-٤ أكتوبر ٢٠٠٤م

محور الإدارة المالية

استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية مع إطار مقترح لمؤسسة وقف الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة

إعـــــــــداد

دكتور حسين حسين شحاتة

أستاذ المحاسبة بجامعة الأزهر

خبير استشارى فى المعاملات المالية الشرعية

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية

مع إطار مقترح لمؤسسة وقف الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل

لدعم التعليم والمعرفة

المحتويات

• تقديم عام

المبحث الأول : استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية .

ـ تمهيد .

(١-١) ـ مفهوم إدارة الأموال الوقفية : معالمها وأهدافها .

(١-٢) ـ مهام الإدارة المالية فى المؤسسات الوقفية .

(١-٣) ـ استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية.

(١-٤) ـ الضوابط الشرعية والصيغ الاستثمارية للأموال الوقفية .

(١-٥) ـ نظم وأساليب التخطيط المالى والاستثمارى قى المؤسسات الوقفية .

(١-٦) ـ نظم وأساليب الرقابة المالية على المؤسسات الوقفية.

(١-٧) ـ نماذج من القرارات المالية والاستثمارية فى المؤسسات الوقفية .

ـ الخلاصة .

المبحث الثانى : إطار مقترح للإدارة المالية لمؤسسة الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة .

ـ تمهيد .

(٢-١) ـ التعريف بأنشطة المؤسسة وحاجتها إلى إدارة مالية رشيدة .

(٢-٢) ـ الشروط الواجب توافرها فى الإدارة المالية للمؤسسة .

(٢-٣) ـ الهيكل التنظيمى والتوصيف الوظيفى للعاملين فى الإدارة المالية للمؤسسة .

(٢-٤) ـ الأهداف الاستراتيجية والسياسات المالية العامة للمؤسسة .

(٢-٥) ـ التخطيط المالى الاستراتيجى للمؤسسة .

(٢-٦) ـ الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة وآلية إعدادها .

(٢-٧) ـ الموازنة التقديرية للموارد والمصارف الجارية للمؤسسة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٢-٨) ـ الموازنة التقديرية للمشروعات الاستثمارية للمؤسسة .

(٢-٩) ـ الموازنة التقديرية للمصروفات العمومية الجارية للمؤسسة .

(٢-١٠) النظم والأساليب والأدوات المالية لدعم مجلس نظارة المؤسسة .

الخلاصة

- النتائج العامة للدراسة .
- التوصيات .
- قائمة المراجع المختارة .

والحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

تقديم عام

فكرة الدراسة وأهميتها

تعتبر الإدارة المالية الحديثة والرشيدة من أهم موجبات دعم نظارة المؤسسات الوقفية فى القيام بمهامها بكفاءة وبمقدرة عالية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية وهى على بصيرة وهداية ، حيث تقدم لها المعلومات المالية السليمة والدقيقة والملائمة بالكيفية والأساليب المعاصرة الحديثة المناسبة .

ولتحقيق هذه الغاية يجب أن يكون لدى المدير المالى الرؤية الصائبة والتصور الواضح للأهداف الاستراتيجية والفهم السليم للسياسات العامة التى تسير عليها المؤسسة الوقفية ، ثم ترجمة هذا فى صورة مجموعة من الخطط والبرامج والميزانيات التقديرية التى تعتبر المرشد والدليل للأداء الفعلى المنضبط ، ومن خلال المقارنة بين المستهدف والفعلى تتضح الاختلافات وتقدم التوصيات والنصائح للعلاج والتطوير للأحسن ، كما يجب أن يكون لدى المدير المالى خبرة ومقدرة على دراسة المشروعات الاستثمارية الوقفية وبيان جدواها حتى يتخذ القرار بقبولها أو رفضها بناء على معلومات دقيقة وواضحة ولاسيما الموازنة بين المخاطر والعوائد ودراسة التكلفة والعائد .

ويلتزم المدير المالى عند القيام بالمسئوليات الملقاة عليه بمجموعة من الضوابط والقواعد الشرعية والمعايير المالية والقوانين السائدة ونحوها بالإضافة إلى شروط الواقف حتى تكون المعلومات المالية المقدمة إلى نظارة الوقف مستوفاة للجوانب الشرعية والقانونية والمالية والاستثمارية وتحقق مقاصد الواقف .

وتأسيساً على ما سبق يجب تطوير الإدارة المالية فى المؤسسات الوقفية بحيث تجمع بين الأصالة والمعاصرة وبين الثبات والمرونة حتى تكون نافعة فيما تقدم من خدمات مالية ، ومن هنا كانت هناك ضرورة لتطبيق منهج الإدارة المالية العلمية الحديثة فى المؤسسات الوقفية من منظور الاستراتيجيات والتخطيط والبرمجة والنظم والأساليب والأدوات المعاصرة ولاسيما أساليب الحاسبات الإلكترونية ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات ونحو ذلك.

الجوانب التطبيقية للدراسة

ومن المنظور التطبيقى ، يجب تحويل مفاهيم وأسس ومعايير الإدارة المالية العلمية الحديثة إلى واقع عملى ملموس ليؤكد للناس أن الدين الإسلامى يدعو إلى الريادة والقيادة فى مجال الفكر والتطبيق ، لذلك حاولنا فى هذه الدراسة أن نضع إطاراً متكاملاً للإدارة المالية لمؤسسة وقف الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة ، وكان هذا هو المقصد الأساسى للشق الثانى من الدراسة .

ولتحقيق ذلك المقصد تناولنا المهام الأساسية للإدارة المالية للمؤسسة وهيكلها التنظيمى والتوصيف الوظيفى للعاملين فيها والقواعد والمعايير التى تضبط عملها وخطة وآلية ذلك ، وكيفية الربط بين الأهداف والسياسات والخطط والبرامج لتحقيق التناغم والتواءم بينها ، وبيان أهم النظم والأساليب والأدوات المالية التقليدية والمتقدمة المعاصرة وتطبيقها فى مجال إعداد الموازنات التقديرية للموارد والمصارف الجارية وكذلك موازنة المشروعات الاستثمارية ، وموازنة المصروفات العمومية وبيان دور ذلك فى التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ولقد وضعنا آلية كيف تستفيد نظارة الوقف من أساليب بحوث العمليات والحاسبات ونظم المعلومات المالية وشبكات الاتصالات المختلفة فى دعم قراراتها المختلفة وكيف يمكن للمدير المالى أن يكون العقل المفكر لنظارة الوقف فى المسائل المالية .

منهجية الدراسة

لقد اعتمدنا فى إعداد هذه الدراسة على منهجين أساسيين هما :

ـ المنهج الاستنباطى التحليلى : حيث تم استنباط مجموعة الضوابط الشرعية التى تحكم المعاملات المالية للمؤسسات الوقفية من مصادر الشريعة الإسلامية ، كما تم استنباط أسس ومبادئ الإدارة المالية العلمية الحديثة من الدراسات والبحوث المعاصرة وبصفة خاصة من أدبيات الإدارة العلمية الحديثة وأدبيات الفكر المحاسبى الإسلامى والتقليدى ، والأسس والمعايير المحاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية .

ـ المنهج الاستنباطى التطبيقى : حيث تم استقراء بعض الآليات والنماذج العملية التطبيقية من التراث الإسلامى ومن النظم المعاصرة التى تساعد فى تصميم إطار معاصر للإدارة المالية لمؤسسة وقف الشيخ يوسف جميل ، كما تم تصميم بعض النماذج المالية العملية التى تساعد فى دعم نظارة المؤسسة فى مجال التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات.

هدف الدراسة

يمكن بلورة الأهداف العامة للدراسة فى الآتى :

- ◉ استنباط الضوابط الشرعية التى تحكم المعاملات المالية فى المؤسسات الوقفية .
- ◉ بيان الأسس والمعايير المالية والاستثمارية لمعاملات المؤسسات الوقفية .
- ◉ وضع الإطار العام لمنهج وأساليب الإدارة المالية العلمية الحديثة ودواعى الحاجة لتطبيقها فى المؤسسات الوقفية.
- ◉ تطبيق نماذج ونظم وأساليب وأدوات الإدارة المالية المعاصرة وبيان دورها فى دعم نظارة المؤسسات الوقفية .
- ◉ وضع الإطار العام للإدارة المالية لمؤسسة وقفية معاصرة مع التطبيق على مؤسسة الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة .
- ◉ بيان الجوانب التطبيقية لنماذج ونظم وأساليب وأدوات الإدارة المالية المعاصرة فى دعم نظارة الوقف فى التخطيط والرقابة وتقويم الأداء لمؤسسة وقف الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل .

خطة الدراسة

لقد خططت الدراسة بحيث تقع فى مبحثين نظما على النحو التالى :

المبحث الأول : استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية (الإطار النظرى الفكرى للإدارة المالية) .

المبحث الثانى : إطار مقترح للإدارة المالية لمؤسسة الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول : استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية

تمهيد

تمتلك المؤسسات الوقفية مجموعة مختلفة من الأموال الوقفية منها الثابت للاستخدام ، والثابت الذى يُدِرُّ عائداً ، والثابت الذى يعطى منفعة ، ومنها المنقول العينى والنقدى لتقديم الخدمات الاجتماعية ، وتحتاج هذه الأموال إلى منهج لإدارتها بما يحقق المحافظة عليها وينمى من عوائدها ومنافعها ، ويتطلب ذلك التخطيط السليم والمتابعة والمراقبة الفعالـة وتقويم الأداء ، واتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة فى ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وحجج الواقفين باستخدام الوسائل والأساليب والأدوات المالية المعاصرة ، وهذا يعتبر من مهام ومسئوليات الإدارة المالية .

ويختص هذا المبحث بعرض أهم استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية من حيث تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الخطط الجارية والاستثمارية ، مع عرض أهم النماذج والنظم والأساليب والأدوات الحديثة التى يُعتمد عليها فى تنفيذ البرامج المالية فى ظل التقدم العلمى فى تقنية صناعة المعلومات وتوصيلها من خلال شبكات الاتصالات المحلية والإقليمية والدولية .

ويعتبر هذا المبحث مدخلاً إلى الجوانب التطبيقية للاستراتيجيات السابقة على أحد المؤسسات الوقفية المعاصرة والتى سوف نتناولها فى المبحث الثانى من هذه الدراسة .

(١-١) ـ مفهوم إدارة الأموال الوقفية : معالمها وأهدافها

(١-١-١) ـ مفهوم إدارة الأموال الوقفية

يقصد بإدارة الأموال الوقفية بأنها كافة عمليات وضع الأهداف والسياسات والخطط وتصميم البرامج التنفيذية واختيار الطرق والوسائل والأساليب لإدارة معاملات المؤسسات الوقفية بهدف المحافظة عليها وتنميتها وتوزيع عوائدها ومنافعها على المستحقين برشد وذلك وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفى ضوء حجج الواقفين من أهداف وسياسات استراتيجية .

(١-١-٢) ـ معالم إدارة الأموال الوقفية

تتمثل المعالم الأساسية لإدارة الأموال الوقفية فى الآتى :

- المحافظة على أموال الوقف وتنميتها وزيادة المنافع المقدمة منها إلى المستحقين .
- وجود استراتيجيات للإدارة المالية فى المؤسسات الوقفية من حيث وضع أهداف وسياسات وخطط وبرامج ونحو ذلك .
- إدارة الأموال الوقفية باستخدام مجموعة من النظم والأساليب والوسائل والأدوات الفنية المعاصرة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يحكم إدارة الأموال الوقفية مجموعة من الضوابط والقوانين والشروط من أهمها ما يلى :

أ- أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية (فقه الوقف) .

ب - شروط الواقفين الواردة فى الحجج .

جـ - قانون المؤسسات الوقفية فى الدول الموجود بها المؤسسات وقفية .

(١-١-٣) ـ أهداف إدارة الأموال الوقفية

تتمثل أهداف إدارة الأموال الوقفية فى الآتى :

- المحافظة على الأموال الوقفية من الهلاك والضياع والابتزاز والإسراف والتبذير وسوء الاستخدام وكل صور الاعتداء عليها ، ويعتبر هذا الهدف من مقاصد الشريعة الإسلامية وهو حفظ المال ، ويتطلب هذا عدم تعريضها للمخاطر العالية عند اتخاذ القرارات الاستثمارية .

- تنمية الأموال الوقفية بالوسائل والأساليب والطرق والأدوات المشروعة لضمان استمرار الحصول على عوائدها ومنافعها ولاسيما فى مجال الأوقاف التأبيدية ، وهذا يتطلب بدوره سلامة القرارات الاستثمارية فى ضوء الأهداف والسياسات المعتمدة ، والمواظبة على الصيانة والتجديد والاستبدال والإحلال .

- تنمية العوائد والمنافع الناجمة من الأموال الوقفية فى ضوء الأهداف والسياسات المعتمدة من مجلس الإدارة .

- تحفيز الناس على أعمال الوقف من خلال القوائم والتقارير المالية المنشورة عن المؤسسات الوقفية .

(١-٢) ـ مهام الإدارة المالية فى المؤسسات الوقفية.

لتحقيق المقاصد والأهداف السابقة يقوم المسئولون عن إدارة الأموال فى المؤسسات الوقفية بمجموعة من المهام من أهمها ما يلى :

- تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع السياسات العامة لإدارة الأموال الوقفية وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والقوانين وشروط الواقفين .

- تخطيط موارد ومصارف المؤسسة الوقفية واستثمار الفائض منها بالصيغ الإسلامية المناسبة بما يحقق المحافظة عليها وتحقيق أقصى عوائد ومنافع ممكنة ، ثم ترجمة هذه الخطط إلى برامج أداء تنفيذية .

- الرقابة على الممتلكات الوقفية للتأكد من أن الأداء الفعلى يتم وفقاً للأهداف والسياسات والخطط والبرامج والتعليمات والنظم واللوائح ونحو ذلك ..... وبيان الاختلافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لتنمية الايجابيات ، وعلاج السلبيات .

- اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية اللازمة للمحافظة على الأموال الوقفية وتنميتها وتنظيم عوائدها ، ومن أهم هذه القرارات ما يلى :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- قرارات تنمية الأموال الوقفية .

- قرارات دراسات جدوى استثمار وتنمية الأموال الوقفية .

- قرارات استبدال الممتلكات الوقفية .

- قرارات صيانة وتعمير الممتلكات الوقفية .

- قرارات الاقتراض الحسن لتنمية وإصلاح الممتلكات الوقفية .

- ونحو ذلك .

وتقسم الأموال أو الممتلكات الوقفية من المنظور المالى إلى الأموال التالية :

(١) أموال عقارية : ولقد اتفق الفقهاء على صحة وقف العقارات ويدخل فى نطاق ذلك ما يلى :

(أ)- الأراضى .

(ب)- المبانى .

(ج)- الحدائق والبساتين .

(د)- الأموال العقارية الأخرى .

(٢) أموال منقــولة : لقد اختلف الفقهاء حول صحة وقف المنقول ، ويرى الجمهور صحة ذلك حسب القول " كل ما جاز بيعه وجاز الانتفاع به مع بقاء عينه جاز وقفه " ، كما يجوز وقف المنقولات المرتبطة أو الملحقة بالأموال العقارية .

(٣) الأموال النقدية : أجاز فريق من الفقهاء وقف الأموال النقدية ومنهم المالكية وابن رشد ، ومن النماذج المعاصرة لذلك إيداع النقود فى المؤسسات المالية الإسلامية وتوزيع عوائدها على الجهات الموقوف عليها .

ويجب أن تدار الأموال الوقفية السابقة بطريقة رشيدة وسليمة بما يحفظها ويجدد عوائدها وثمراتها وينظم المنافع للجهات الموقوفة عليها وفقاً لأسس وأساليب الإدارة المالية الحديثة .

(١-٣) ـ استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية

(١-٣-١) ـ مفهوم استراتيجيات الإدارة المالية

يقصد بالاستراتيجيات المالية بأنها الرؤية أو التصور الواضح للأهداف والسياسات المالية للمؤسسة الوقفية وكيفية ترجمتها فى صورة خطط وبرامج أداء ، وباستخدام مجموعة من الوسائل والأساليب والأدوات الفنية فى ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والقوانين والأعراف المحلية المتفقة مع مقاصد تلك الشريعة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتتمثل هذه الاستراتيجيات فى الآتى :

ـ الأهداف الاستراتيجية المالية للمؤسسات الوقفية .

ـ السياسات الاستراتيجية المالية للمؤسسات الوقفية .

ـ التخطيط المالى الاستراتيجى المالية للمؤسسات الوقفية .

ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجيات ما يلى :

ـ برامج أداء تنفيذية للأنشطة المالية .

ـ نظم مالية ومحاسبية معاصرة .

ـ لوائح مالية .

كما تستخدم مجموعة من النظم والأساليب والأدوات المالية الفنية منها على سبيل المثال :

ـ أسلوب الموازنات التقديرية للمؤسسات الوقفية .

ـ أسلوب دراسات الجدوى الاستثمارية للمؤسسات الوقفية .

ـ أسلوب التحليل المالى للقوائم المالية للمؤسسات الوقفية .

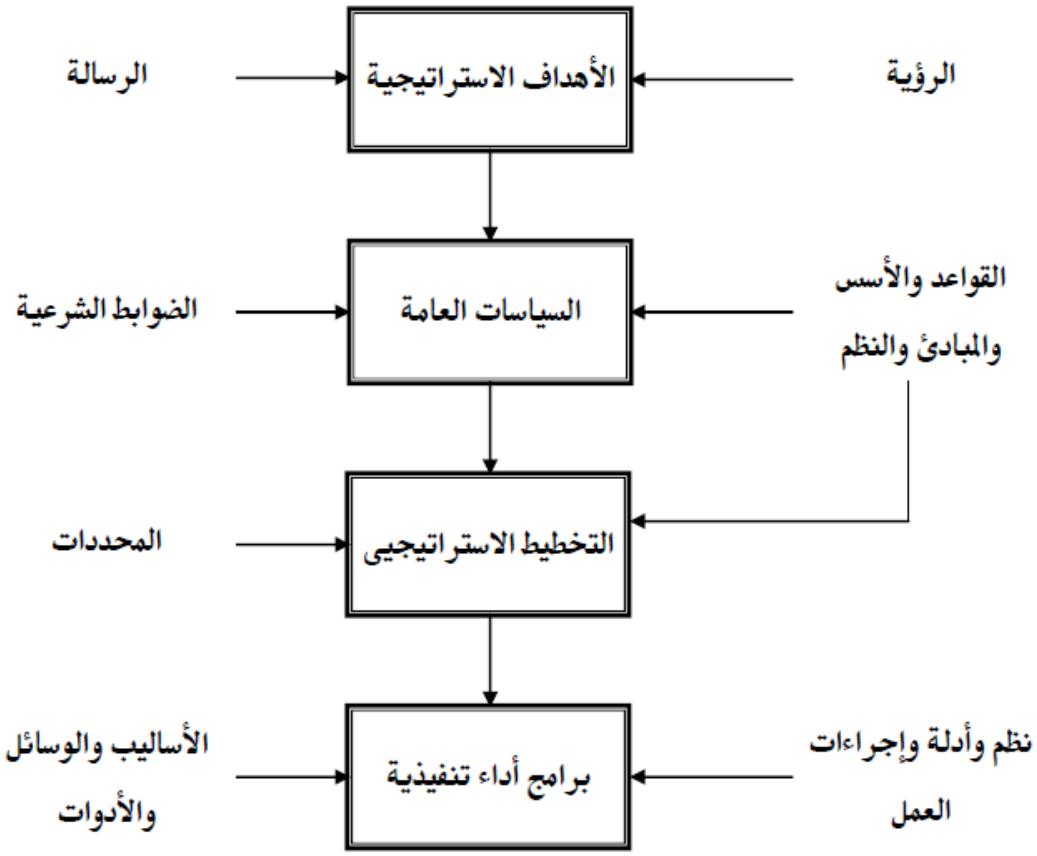
ـ أسلوب تحليل التكلفة والعائد .

وسوف نتناول هذه المسائل بشئ من التفصيل فى المبحث الثانى من هذه الدراسة تجنباً للتكرار ، وتأسيساً على ذلك سوف نركز فى بقية هذا المبحث على قضية التخطيط والرقابة على الاستثمارات فى المؤسسات الوقفية.

(١-٣-٢) ـ الربط بين الأهداف والسياسات والخطط والبرامج والأساليب فى الإدارة المالية

توضح الخريطة التالية العلاقات بين الأهداف والسياسات والخطط وبرامج الأداء وكيفية تفعيلها باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات فى الإدارة المالية لمؤسسة وقفية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



(١-٤) ـ الضوابط الشرعية والصيغ الاستثمارية للأموال الوقفية

(١-٤-١) ـ الضوابط الشرعية لاستثمار الأموال الوقفية

يحكم استثمار الأموال الوقفية مجموعة من الضوابط المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية ، والتى تتلخص فى الآتى :

١- أساس المشروعية : ويقصد به أن تكون عمليات الاستثمار مطابقة لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والتى تعتبر المرجعية الأولى فى هذا النشاط ، حيث يتم تجنب استثمار الأموال الوقفية فى المجالات المحرمة شرعاً ومنها : الإيداع فى البنوك بفوائد أو شراء السندات بفوائد أو شراء أسهم لشركات تعمل فى الحرام.

٢- أساس الطيبات : ويقصد به أن توجه الأموال نحو المشروعات الاستثمارية التى تعمل فى مجال الطيبات وتجنب مجالات الاستثمار فى الخبائث لأن الوقف عبادة ويجب أن تكون طيبة لأن الله طيب لا يقبل إلاّ طيبا ، ولا تقبل صدقة من غلول.

٣- أساس الأولويات الإسلامية : ويقصد به ترتيب المشروعات الاستثمارية المراد تمويلها من الأموال الوقفية وفقاً لسلم الأولويات الإسلامية : الضروريات فالحاجيات فالتحسينات وذلك حسب احتياجات المجتمع الإسلامى والمنافع التى سوف تعود على الموقوف عليهم ، وفى كل الأحوال يجب تجنب توظيف الأموال الوقفية فى مجال الترف والبذخ والمظهرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤- أساس التنمية الاقليمية : ويقصد به أن توجه الأموال نحو المشروعات الإقليمية البيئية المحيطة بالمؤسسة الوقفية ثم إلى الأقرب فالأقرب ، ولا يجوز توجيهها إلى الدول غير الإسلامية والوطن الإسلامى فى حاجة إليها ، كما لا يجوز استثمار أموال المسلمين فى البلاد التى تحارب الإسلام أو التى تتعاون معهم أو تدعمهم .

٥- أساس تحقيق النفع الأكبر للجهات الموقوف عليهم ولا سيما الطبقات الفقيرة منهم : ويقصد به أن يوجه جزءاً من الاستثمارات نحو المشروعات التى تحقق نفعاً للطبقة الفقيرة ، وايجاد فرص عمل لأبنائها بما يحقق التنمية الاجتماعية ، لأن ذلك من مقاصد الوقف .

٦- أساس تحقيق العائد الاقتصادى المرضى لينفق منه على الجهات الموقوف عليهم : ويقصد بذلك اتخاذ الوسائل الممكنة لتحقيق عائد مجزى مناسب يمكن الانفاق منه على الجهات الموقوف عليهم ، فالتوازن بين التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية ضرورى فى المؤسسات الوقفية.

٧- أساس المحافظة على الأموال وتنميتها : ويقصد به عدم تعريض الأموال الوقفية لدرجة عالية من المخاطر والحصول على الضمانات اللازمة المشروعة للتقليل من تلك المخاطر ، وإجراء التوازن بين العوائد والأمان كما يجب تجنب اكتناز الأموال لأن ذلك مخالف لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

٨- أساس التوازن والتنوع : ويقصد بذلك تحقيق التوازن والتنوع من حيث الآجال والصيغ والأنشطة والمجالات لتقليل المخاطر وزيادة العوائد ، فلا يجوز التركيز على منطقة أو مدينة وحرمان الأخرى ، أو التركيز على الاستثمارات القصيرة الأجل وإهمال المتوسطة والطويلة الأجل ، أو التركيز على صيغة تمويلية دون الصيغ الأخرى ويحقق التوازن والتنوع للمؤسسات الوقفية وتقليل المخاطر وهو أمر مطلوب فى هذا المجال .

٩- تجنب الاستثمار فى دول معادية ومحاربة للإسلام والمسلمين أومن يعاونون فى ذلك.

(١-٤-٢) ـ صيغ ومجالات استثمار الأموال الوقفية

هناك صيغ استثمار إسلامية عديدة تطبقها المؤسسات المالية الإسلامية ، ومن الصيغ الأكثر مناسبة لطبيعة المؤسسات الوقفية ما يلى :

(١)- الاستثمار فى الأوراق المالية مثل الأسهم والصكوك الإسلامية بشرط التحقق من الآتى :

- أن الشركات المصدر لها تعمل فى مجال الحلال الطيب .
- أنها شركات لا تتعاون مع أعداء الأمة الإسلامية .
- أن نسبة المخاطر مقبولة وليست عالية .
- أن يختار توليفة الأوراق المالية أهل الخبرة والثقة .

(٢)- الاستثمار فى صناديق الاستثمار الإسلامية العاملة فى البلاد الإسلامية والتى تسهم فى تحقيق التنمية الاقتصادية.

(٣)- الاستثمار فى المؤسسات المالية الإسلامية من خلال الحسابات الاستثمارية والتى يطلق عليها جوازاً : الودائع الاستثمارية فى المصارف الإسلامية ونحوها .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٤)- إنشاء مشروعات إنتاجية تعمل فى مجال الضروريات والحاجيات بما يحقق أكبر النفع على الموقوف عليهم ومنها على سبيل المثال :

- العقارات وتأجيرها.

- المشروعات المهنية والحرفية.

-المشروعات الخدمية مثل التعليم والصحة.

- وغير ذلك.

(٥)- مشروعات تطوير وتجديد الأعيان الوقفية القديمة التى قاربت على الهلاك متى تبين من الدراسات والبحوث جدواها الاقتصادية والاجتماعية .

وفى كل الأحوال لا نحبذ استثمار الأموال الوقفية فى المجالات والصيغ عالية المخاطر مثل المضاربة والمشاركة والمرابحة وبيوع السلم والاستصناع .

(١-٥) ـ نظم وأساليب التخطيط المالى والاستثمارى فى المؤسسات الوقفية

(١-٥-١) ـ مفهوم تخطيط استثمار الأموال الوقفية

يقصد به وضع تصور مستقبلى لاستثمارات الأموال الوقفية خلال فترة مقبلة وفقاً للضوابط الشرعية والصيغ الإسلامية ، ويكون ذلك فى صورة خطط محللة حسب الأنشطة والآجال الزمنية المختلفة ، ويفيد التخطيط الاستراتيجى لاستثمار الأموال الوقفية الإدارة العليا فى الرقابة وتقويم الأداء.

ويحكم تخطيط استثمارات الأموال الوقفية مجموعة من الأسس والمعايير من أهمها ما يلى :

- أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية فى مجال الاستثمار ، وحجة الواقف والقوانين السائدة .
- الأهداف والسياسات الاستثمارية المعتمدة من مجلس إدارة المؤسسة .
- الإمكانيات الاستثمارية والقابلية للتنفيذ .
- التوازن بين العائد والمخاطر .
- التنوع الجغرافى والتوازن بين الآجال .
- المرونة فى الاستبدال إذا كانت الضرورة تستدعى ذلك .
- التغيرات الاستثمارية فى الظروف المحيطة .

(١-٥-٢) ـ نماذج لخطة تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية

فى الصفحات التالية نماذج مبسطة مقترحة لخطط استثمارات الأموال فى مؤسسة وقفية يمكن الاسترشاد بها فى التطبيق العملى ، وتتمثل فى الآتى :

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نموذج (١) : خطة تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية محللة حسب الأنشطة .

نموذج (٢) : خطة تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية محللة حسب الآجال الزمنية .

نموذج (١) خطة تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية

محللة حسب الأنشطة

عن السنة المالية / /

اسم الوقف (الوقفية)	زراعى	عقارى	مؤسسات مالية	أوراق مالية	مشروعات انتاجية
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
*					
الإجمـــالى					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نموذج (٢)

خطة تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية

محللة حسب الآجـال الزمنية

عن السنة المالية / /

مجالات الاستثمار	قصير الأجل (سنة)	متوسط الأجل من (١-٣)	طويلة الأجل أكثر من ٣ سنوات	أخرى	إجمالى
* زراعى * عقارى * مؤسسات مالية - بنوك - شركات استثمار - صناديق استثمار * أوراق مالية * مشروعات إنتاجية * أخرى					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإجمـــالى					

(١-٥-٣) ـ أساليب تخطيط استثمار الأموال الوقفية.

يجب إدارة الاستثمارات الوقفية بطريقة علمية رشيدة تقوم على التخطيط السليم الدقيق باستخدام كافة الأساليب العلمية الحديثة والخبرات والمهارات العالية المتاحة ، ولا يجوز أن يكون ذلك عشوائياً أو ارتجاليا.

ومن أهم الأساليب التى يعتمد عليها فى التخطيط الاستثمارى الاستراتيجى فى المؤسسات الوقفية ما يلى :

(١)- أسلوب جمع البيانات والمعلومات عن الماضى ، باعتبارها من أسس التنبؤ المالى بالمستقبل ، ويتطلب ذلك وجود قاعدة بيانات و معلومات فى كل مؤسسة وقفية يستخدم فى اعدادها تكنولوجيا صناعة المعلومات المعاصرة .

(٢) – أساليب التنبؤ بالمستقبل ومن أهمها الأساليب الاحصائية والفلكية وكذلك أساليب التحليل المالى والتى تساعد فى تقدير الاحتمالات المستقبلية وعلى أساسها تعد الموازنات التقديرية .

(٣) – أسلوب التحليل المالى والمحاسبى و الفنى للبيانات الماضية لاستنباط منها مؤثرات ومعالم تساعد فى تقدير المستقبل وتقويم الماضى والمقارنة بينهما .

(٤) – أسلوب الميزانيات التقديرية و بصفة خاصة : الموازنة التقديرية الاستثمارية و الموازنة التقديرية المالية والموازنة التقديرية النقدية .

(٥) – أسلوب دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات لاتخاذ القرارات الاستثمارية و المالية المستقبلية .

(٦) – أسلوب الخبرات المتراكمة عند أهل الاختصاص من أصحاب الحنكة و البصيرة ، فمهما استخدمت الأساليب التجريدية ، فلا تغنى عن خبرات أهل الاختصاص ، فلا ينبؤك مثل خبير ، فاسأل به خبيرا .

ويجب أن يستعين المخطط المالى فى المؤسسات الوقفية بهذه الأساليب عند وضع الخطط الاستراتيجية والخطط الفترية قصيرة الأجل لتساعد فى إدارة الأموال الوقفية برشد .

والخطط فى حد ذاتها تساعد فى مجال الرقابة ، وهذا ينقلنا إلى الوظيفة الرئيسية الثانية منن وظائف الإدارة المالية وهى الرقابة وهذا ما سوف نتناوله فى الصفحات التالية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١-٦) ـ أسس ونظم وأساليب الرقابة المالية على المؤسسات الوقفية

(١-٦-١) ـ مفهوم الرقابة على الأموال الوقفية

تحتاج المؤسسات الوقفية إلى نظم رقابية شاملة تتضمن الأسس والنظم والأساليب والاجراءات الرقابية على كل أوجه أنشطتها المختلفة ومنها المالية بهدف المحافظة على الأموال وتنميتها وتعظيم عوائدها ومنافعها بما يعود على الموقوف عليهم بأكبر اشباع ممكن وذلك فى ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وطبقاً لشروط الواقفين

(١-٦-٢) ـ أهداف الرقابة على الأموال الوقفية

من أهم هذه الأهداف ما يلى :

(١)- المحافظة على الأموال وتنميتها .

(٢)- الاطمئنان من الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

(٣)- الاطمئنان من الالتزام بالأسس والسياسات واللوائح والنظم التى وضعتها المؤسسة الوقفية ، وبيان التجاوزات والانحرافات وتحليل أسبابها ، وتقديم التوصيات للعلاج .

(٤)- تقديم توصيات ونصائح إلى المؤسسة الوقفية لتساعدها فى مجال التطوير إلى الأحسن وذلك من خلال التقارير والمذكرات الرقابية .

(٥)- طمأنة الواقفين بأن الأموال الوقفية الخاصة بهم تدار برشد .

(٦)- طمأنة الجهات الموقوف عليها بأن حقوقهم مصونة وبدون مساس .

(٧)- تقديم معلومات إلى من يعنيه أمر تحقيق الخير للناس جميعاً ، وهذا يحفز الآخرين على وقف بعض من أموالهم .

(١-٦-٣) ـ أسس الرقابة على الأموال الوقفية

تقوم الرقابة على الأموال الوقفية على مجموعة من الأسس (المبادئ) المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية ومن التراث الإسلامى ومن التطبيقات المعاصرة الرشيدة الناجحة ، ومن أهم هذه الأسس ما يلى :

(١)- التزام المراقب بالقيم الإيمانية وبالأخلاق الحسنة والسلوكيات المستقيمة باعتبار أن عمله عبادة وأمانة وتقديره حكم وشهادة ونصيحة .

(٢)- الرقابة توجيهية وارشادية وليست لتصيد الأخطاء والتشهير بالانحرافات والتجاوزات ، وأساس ذلك خصال التعاون والتناصح بالحق وبروح الأخوة والحب .

(٣)- فورية الرقابة ، بأن تكون قبل التنفيذ أو متزامنة مع التنفيذ حتى يمكن معرفة الانحرافات والتجاوزات قبل أن تقع وكذلك فور وقوعها والتوصية بسرعة علاجها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٤)- شمولية الرقابة لكافة أوجه الأنشطة على الأشخاص فلا يوجد إنسان معصوم من الخطأ إلاّ رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فلا أحد فوق الرقابة.

(٥)- استمرارية الرقابة مع استمرارية الأنشطة وذلك لضمان تطبيق أساس الفورية فى علاج الأخطاء والانحرافات.

(٦)- موضوعية الرقابة ويقصد بذلك أن تكون التقارير والملاحظات مؤيدة بالأدلة الموضوعية وتجنب العواطف والأهواء الشخصية .

(٧)- الواقعية والقابلية للتطبيق ، ويتحقق ذلك من تطبيق مبدأ المشاركة الفعالة (الشورى) .

(٨)- المعاصرة فى استخدام أساليب الرقابة العصرية القائمة على تكنولوجيا صناعة المعلومات وآلية شبكات الاتصالات .

(١-٦-٤) ـ نظم الرقابة على الأموال الوقفية

يتسع نطاق الرقابة على الأموال الوقفية ليشمل النظم الآتية:

(١)- الرقابة الشرعية : ويقصد بها الاطمئنان من الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية فى مجال الوقف والأموال ، وكذلك تطبيق الفتاوى الصادرة عن مجامع الفقه الإسلامى وتوصيات ندوات ومؤتمرات الأمانة العامة للأوقاف .

(٢)- الرقابة المالية : وتتمثل فى إجراءات التدقيق والفحص للمعاملات المالية ، بهدف الاطمئنان إلى سلامة الأموال وتنميتها وعدم المساس بحقوق الواقف وبحقوق الجهات الموقوف عليهم ، وتقديم البيانات والمعلومات الأمينة والصادقة والموضوعية والهادفة والموقوتة إلى من يهم أمر المؤسسات الوقفية ليعتمد عليها فى اتخاذ القرارات .

ومن أهم نظم الرقابة المالية ما يلى :

- نظم المراجعة الداخلية .
- نظام الرقابة الداخلية .
- نظام الرقابة الخارجية على الحسابات .

(٣)- الرقابة الإدارية : وتتمثل فى فحص وتقويم الخطط والسياسات والنظم واللوائح والاجراءات والأساليب التى تطبقها المؤسسات الوقفية للاطمئنان من كفاءتها فى تسيير أعمال تلك المؤسسات ، وللتأكد من أن الأداء الفعلى يتم وفقاً لها ، وبيان التجاوزات وأسبابها والبدائل المقترحة لعلاجها.

(٤)- الرقابة الشعبية : ويقوم هذا النظام على مبدأ وجوب الأمر بالمعروف والنهى عن المنكر ، حيث من حق من يعنيه أمر المؤسسات الوقفية من المسلمين أن يراقبها للاطمئنان من سلامة أعمالها ومعاملاتها ، ولقد طبق هذا النظام فى صدر الدولة الإسلامية وكان يطلق عليه نظام الحسبة .

(٥)- التربية الإيمانية واستشعار مراقبة الله عز وجل : وهذا النظام هو الأساس المتين القوى الثابت فى كل أعمال الرقابة ويطلق عليه فى كتب الفقه والتربية الروحية الرقابة الذاتية ، ومقتضاه أن يعمل العامل فى المؤسسة الوقفية كأنه يرى الله سبحانه وتعالى ، فإن لم يكن يراه فإنه سبحانه وتعالى يراه .

فمهما تعددت نظم الرقابة على المؤسسات الوقفية فإن قوامها هو وجود الإنسان المؤمن الذى يخشى الله عز وجل ، ويكيف عمله على أنه عبادة وطاعة وأن الله سوف يسأله يوم القيامة عمّا استرعاه فيه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١-٦-٥) ـ أساليب الرقابة على الأموال الوقفية.

يقصد بأساليب الرقابة بأنها الأدوات والوسائل والأساليب التى يعتمد عليها المراقب سواء كان شرعياً أو مالياً أو إدارياً أو شعبياً فى تنفيذ عمليات الرقابة طبقاً للمقاصد والأهداف وفى ضوء الأسس السابق بيانها .

وهذه الأساليب تجريدية مما تفتق عنها عقول وتجارب البشر فى كل زمان ومكان ، وهى متجددة دوماً وتتأثر بالمستحدثات فى تطور المعارف ، ومن أكثرها شيوعاً فى الواقع العملى ما يلى :

(١)- أسلوب الرقابة الشخصية حيث يقوم المراقب بنفسه بتفقد الأعمال والمعاملات كما كان يفعل رسول الله صلى الله عليه وسلم بمراقبته للأسواق وللعاملين على الزكاة .

(٢)- أسلوب التدقيق والفحص للمستندات والوثائق والدفاتر ونحوها فى ضوء أسس ومعايير المراجعة المتعارف عليها فى المؤسسات الوقفية .

(٣)- أسلوب نظام المعلومات المتكاملة والتى يعتمد عليها فى إعداد التقارير الرقابية .

(٤)- أساليب الموازنات التقديرية حيث تتضمن المخطط المستهدف مقارناً بالأداء الفعلى والانحرافات وتحليلها واستنباط واستقراء مؤشرات تساعد فى اتخاذ القرارات المصوبة .

(٥)- أساليب التحليل المالى المحاسبى باستخدام المؤشرات والنسب والمعايير .

(٦)- أساليب الحاسبات الالكترونية ونظم المعلومات فى تخزين وتشغيل وعرض المعلومات عن أداء المؤسسات الوقفية .

(٧)- أساليب شبكات المعلومات المحلية والاقليمية والعالمية ودورها فى نقل المعلومات والأخبار لمتابعة أداء الوحدات والمشروعات الوقفية .

ويجب على المراقب المالى أن يختار الأساليب التى تناسب كل حال وموقع ، فليس من الضرورى استخدام كل هذه الأساليب ، ومن ناحية أخرى يجب عليه متابعة المستجدات العصرية فى مجال التكنولوجيا والاستفادة منها فى عملية الرقابة .

(١-٧) نماذج من القرارات المالية والاستثمارية فى المؤسسات الوقفية

تقسم القرارات المالية فى المؤسسات الوقفية إلى نوعين أساسين : قرارات قصيرة الأجل ، وقرارات استراتيجية طويلة الأجل ، ويعتمد فى كليهما على مجموعة من المقومات والعوامل من أهمها ما يلى :

(١)- خبرة وحنكة وبصيرة متخذ القرار .

(٢)- الشورى فى اتخاذ القرار .

(٣)- البيانات والمعلومات حول القضية أو المسألة موضوع اتخاذ القرار .

(٤)- التحليل العلمى والعملى والإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار .

(٥)- الظروف المحيطة والواقع العملى والإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرار .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(٦)- اللوائح والقوانين والتعليمات التى تحكم تنفيذ القرار .

(٧)- مقومات وعوامل أخرى .

ومن أهم القرارات المالية فى المؤسسات الوقفية ما يلى :

◈ . قرارات قبول أو رفض مشروع استثمارى معروض على المؤسسة الوقفية للإشراف عليه ويعتمد هذا القرار على الضوابط الشرعية والجدوى الاقتصادية .

◈ . قرارات دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية الوقفية فى ضوء المعايير الشرعية والمالية والاقتصادية والاجتماعية .

◈ . قرارات عمارة الوقف ومصادر تمويلها : من الغلة أو من بيع وقف آخر أومن الاقتراض الحسن أو من سندات الوقف الإسلامية ونحو ذلك .

◈ . قرارات استبدال أعيان الوقف بغيرها أكثر نفعاً وجدوى فى ضوء المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية .

◈ . قرارات تصفية أو إنهاء الوقف لأسباب معتبرة شرعاً .

◈ . قرارات المفاضلة بين صيغ تمويل المشروعات الوقفية .

الخـلاصـــة

لقد تناولنا فى هذا المبحث استراتيجات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية الخيرية باعتبارها من أهم الإدارات التى تدعم نظارة الوقف ومجلس إدارته فى التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات الإدارية .

ولقد خلصنا إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلى :

◈ . تعتبر الأموال الوقفية من نماذج المال العام فى الإسلام الواجب المحافظة عليه وتنميته وتثميره والمحافظة على حقوق الواقف وحقوق الجهات الموقوفة عليهم ، وهذا يتطلب إدارة مالية رشيدة وواعية وفعالة .

◈ . يضبط إدارة الأموال الوقفية أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وشروط الواقفين وأسس ومعايير الإدارة المالية المتعارف عليها بشرط عدم تعارضها مع شرع الله وشروط الواقفين .

◈ . تشمل إدارة الأموال الوقفية : التخطيط ، والرقابة ، وتقويم الأداء ، وكذلك اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية ، ويحكم هذا كله أحكام ومبادئ الشريعة وكذلك ما تعارف عليه رجال الإدارة المالية الحديثة من أسس ومعايير فنية .

◈ . يلزم الاستعانة بأساليب الإدارة المالية الحديثة وكذلك بأساليب تكنولوجيا صناعة المعلومات وشبكات الاتصالات الآلية المعاصرة فى إدارة أموال المؤسسات الوقفية ، فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها .

◈ . هناك حاجة ملحة لوجود نماذج ونظم مالية معاصرة تتفق مع الطبيعة المميزة للمؤسسات الوقفية ، تساعد فى التخطيط المالى والرقابة المالية واتخاذ القرارات المالية للمؤسسات الوقفية الحديثة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثانى : إطار مقترح للإدارة المالية لمؤسسة الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة

ناقص من اصل المصدر

النتائج العامة

لقد تناولنا فى هذا البحث استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية والجوانب التطبيقية لها على مؤسسة وقف الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة ، وخلصنا إلى بعض النتائج الهامة من أهمها ما يلى :

أولاً : هناك ضرورة شرعية للاهتمام بإدارة أموال المؤسسات الوقفية باعتبارها من الأموال العامة التى لها حرمتها كما أن حفظ المال يدخل ضمن مقاصد الشريعة الإسلامية .

ثانياً : تقوم الإدارة المالية الحديثة بصفة عامة على مجموعة من المقومات منها : الاستراتيجيات والهيكلة والنظم والأساليب والوسائل والأدوات الحديثة لتجويد الخدمات المالية التى تقدمها للإدارة العليا وللإدارات التنفيذية لأداء المهام والمسئوليات على الوجه الأفضل بما تساهم فى اتخاذ القرارات الرشيدة .

ثالثاً : من أهم مسئوليات الإدارة المالية الحديثة إنتاج معلومات مالية دقيقة وصادقة وأمينة وشفافة وملائمة وسريعة كأحد متطلبات اتخاذ القرارات الاستثمارية الاستراتيجية والتنفيذية .

رابعاً : من مقومات نجاح الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية واستخدام مجموعة من الأساليب والوسائل والأدوات المالية المعاصرة ، متى كانت متفقة مع أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية .

خامساً : يجب أن يكون لدى الإدارة المالية دليل للدراسات الاستثمارية ليساعد فى دراسة وتقويم واختيار المشروعات الاستثمارية الوقفية وفقاً لمجموعة من الأسس والمعايير الشرعية والمالية والاقتصادية .

سادساً : لقد تم وضع تصور عام للإدارة المالية الحديثة لمؤسسة وقف الشيخ بعد اللطيف جميل على الأسس والضوابط والنظم الآتية :

- **التحديد الواضح للمسئوليات المالية والاستثمارية للإدارة المالية وفقاً للائحة المالية .**
- **هيكلة الإدارة المالية ، وبيان مكانها فى الخريطة التنظيمية للمؤسسة وبيان العلاقات بينها وبين الإدارات التنفيذية الأخرى .**
- **التوصيف الدقيق السليم للمحاسبين والمراجعين العاملين بالإدارة المالية من حيث التأهيل العلمى والعملى والمهارات والقدرات والخبرات بالإضافة إلى القيم والأخلاق والسلوكيات .**
- **التحديد الواضح للأهداف والسياسات والخطط والبرامج المالية للمؤسسة باعتبارها من مرجعيات الأداء المالى العملى .**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تصميم نماذج الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة باعتبارها من أساليب التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .
- إعداد نماذج لدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية للمؤسسة وفقاً لضوابط ومعايير الاستثمار الإسلامى .
- إنشاء نظام معلومات مالى فى إطار نظام المعلومات المتكامل للمؤسسة ليساعد فى تزويد مجلس الإدارة ونظارة المؤسسة بالمعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الرشيدة .
- تزويد نظارة المؤسسة بالوسائل والأساليب والأدوات المالية والاستثمارية والمحاسبية المعاصرة المتقدمة التى تدعم عملها .

سابعاً : يعتبر الاهتمام بحسن انتقاء العاملين بالمؤسسة بصفة عامة وفى الإدارة المالية بصفة خاصة وتهيئهم للعمل واستمرارية رفع كفاءتهم المهنية بالتدريب ، من مقومات تقديم الخدمات الجيدة المتقنة فى المؤسسة ويتطلب ذلك توافر مجموعة من القيم والمهارات منها :

- مجموعة القيم الإيمانية والأخلاقية والسلوكية الطيبة (التكوين المعنوى)
- مجموعة المهارات المتميزة فى مجال العمل (التكوين الفنى)

ويضاف إلى ما سبق أن يُجْزَلْ لهم العطاء حتى يمكن حمايتهم من فتنة المال ويكونوا أمناء وحفاظاً له .

ثامناً : ما يزال موضوع تطبيق استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية من الموضوعات التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث وهذا ما سوف لستكمال فى دراسات تالية إن شاء الله ، ومن المسائل التى تتطلب ذلك ما يلى:

- خطة ونظم عمل المؤسسات الوقفية فى ضوء الاستراتيجيات .
- المراجعة والرقابة المالية الداخلية : أسسها وخطتها وبرامجها وأساليبها .
- الرقابة الشرعية فى المؤسسات الوفية .
- الضوابط الشرعية والمعايير الاستثمارية للمفاضلة بين المشروعات فى المؤسسات الوقفية .
- احتياجات المؤسسات الوقفية من البرامج التدريبية .
- معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات الوقفية .

والحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات

فى ضوء ما ورد فى متن الدراسة من بحث وتحليل واستنباط واستقراء ، وفى ضوء النتائج العامة السابق بيانها ، نقدم التوصيات الآتية :

أولاً : وجوب تطبيق منهج وأساليب الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية باعتبارها من موجبات الرشد فى اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية والتى تقوم على الاستراتيجيات والنظم والنماذج والأساليب المعاصرة .

ثانياً : هناك ضرورة لتصميم مجموعة من النماذج والأدلة الاستثمارية وفقاً للضوابط الشرعية والأسس الفنية المعاصرة تكون أساساً لاتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة فى المؤسسات الوقفية .

ثالثاً : هناك حاجة لوجود معايير محاسبة ومراجعة للمؤسسات الوقفية تكون مرجعاً للمحاسبين والمراجعين بها .

رابعاً : يجب الاهتمام بتدريس علوم الوقف الإسلامى فى الجامعات العربية والإسلامية باعتبارها من معالم الحضارة الإسلامية .

والله يقول الحق وهو بهدى السبيل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع

(لمن يريد الحصول على مزيد من المعرفة فى الإدارة المالية للاستثمار فى المؤسسات الوقفية)

[١] ـ د . عبد الستار أبو غدة و د . حسين حسين شحاتة : " الأحكام الفقهية والأسس المحاسبية للوقف" ، إصدار الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨م .

[٢] ـ د . أحمد محمد السعد و محمد على العمرى : " الاتجاهات المعاصرة فى تطوير الاستثمار الوقفى" ، الأمانة العامة للأوقاف ، سلسلة الدراسات الفائزة فى مسابقة الكويت الدولية لأبحاث الوقف (١٩٩٩م) ، ١٤٢١هـ/٢٠٠٠م .

[٣] ـ د . العياشى الصادق فداد و د . محمود أحمد مهدى : " الاتجاهات المعاصرة فى تطوير الاستثمار الوقفى" ، من مطبوعات المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب البنك الإسلامى للتنمية ، بدون تاريخ .

[٤] ـ د . شوقى أحمد دنيا : " الوقف النقدى : مدخل لتفعيل دور الوقف فى حياتنا المعاصرة " ، بحث منشور فى مجلة : أوقاف الأمانة العامة للوقف بدولة الكويت ، العدد الثالث ، السنة الثانية رمضان ١٤٢٣هـ/نوفمبر ٢٠٠٢م ، صفحة ٥٧ ما بعدها .

[٥] ـ د . حسين حسين شحاتة : " المنهج الإسلامى لدراسة جدوى المشروعات الاستثمارية " ، دراسة مقدمة إلى بنك فيصل الإسلامى المصرى ، إدارة البحوث والتدريب ، ١٩٩٢م .

[٦] ـ د . حسين حسين شحاتة : " منهج وأساليب إدارة أموال المؤسسات الوقفية: التخطيط والرقابة وتقويم الأداء واتخاذ القرارات " ، دراسة مقدمة إلى دورة إدارة الأوقاف وتطبيقاتها المعاصرة ، الجمهورية الإسلامية الموريتانية نواكشوط ، الفترة من ٢٤ـ٢٠٠٢/١٢/٢٨م .

[٧] ـ د . حسين حسين شحاتة : " أصول المراجعة والرقابة فى الإسلام " ، مكتبة التقوى ـ القاهرة ـ مدينة نصر ، ٢٠٠٠م .

[٨] ـ د . حسين حسين شحاتة : " المحاسبة الإدارية لرجال الأعمال " ، مكتبة التقوى ، مدينة نصر ، ٢٠٠٠م .

[٩] ـ د . حسين حسين شحاتة : " الضوابط الشرعية والأسس المحاسبية لصيغ استثمار أموال الوقف " ، بحث مقدم إلى ندوة الوقف الفقهية ، ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م ، الأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت .

[١٠] ـ د . محمد عبد الحليم عمر : " قضايا ومشكلات المحاسبة على الوقف " ، ورقة عمل مقدمة إلى الحلقة النقاشية حول : " القضايا المستجدة فى الوقف وإشكالاته النظرية والعملية " ، تنظيم البنك الإسلامى للتنمية والأمانة العامة للأوقاف بدولة الكويت ومركز صالح عبد الله كامل بجامعة الأزهر ، فى الفترة من ٢٠-٢١ شعبان ١٤٢٣هـ / الموافق ٢٦ـ٢٧ أكتوبر ٢٠٠٢م .

[١١] ـ د . على محى الدين القرة داغى : " أحكام استثمار الوقف وغلاته " ، بحث مقدم إلى الدورة الخامسة عشر لمجمع الفقه الإسلامى الدولى ، ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م .

[١٢] ـ هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية : " معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية " ، ١٤٢٣هـ /٢٠٠٢م ، من صفحة ٧٠ إلى ٥٤٩ .

[١٣] ـ هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية : " معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية " ، ١٤٢٣هـ /٢٠٠٢م .

[١٤] ـ أبحاث ندوة قضايا الوقف الفقهية ، ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م ، جلسة استثمار أموال الوقف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس المحتويات

فكرة الدراسة وأهميتها ..... د
الجوانب التطبيقية للدراسة ..... د
منهجية الدراسة ..... هـ
هدف الدراسة ..... هـ
خطة الدراسة ..... هـ
المبحث الأول : استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية ١
تمهيد ١
(١-١) ـ مفهوم إدارة الأموال الوقفية : معالمها وأهدافها ١
(١-١-١) ـ مفهوم إدارة الأموال الوقفية ١
(١-١-٢) ـ معالم إدارة الأموال الوقفية ١
(١-١-٣) ـ أهداف إدارة الأموال الوقفية ٢
(١-٢) ـ مهام الإدارة المالية فى المؤسسات الوقفية ٢
(١-٣) ـ استراتيجيات الإدارة المالية الحديثة فى المؤسسات الوقفية ٣
(١-٣-١) ـ مفهوم استراتيجيات الإدارة المالية ٣
(١-٣-٢) ـ الربط بين الأهداف والسياسات والخطط والبرامج والأساليب فى الإدارة المالية ٤
(١-٤) ـ الضوابط الشرعية والصيغ الاستثمارية للأموال الوقفية ٥
(١-٤-١) ـ الضوابط الشرعية لاستثمار الأموال الوقفية ٥
(١-٤-٢) ـ صيغ ومجالات استثمار الأموال الوقفية ٦
(١-٥) ـ نظم وأساليب التخطيط المالى والاستثمارى فى المؤسسات الوقفية ٧
(١-٥-١) ـ مفهوم تخطيط استثمار الأموال الوقفية ٧
(١-٥-٢) ـ نماذج لخطة تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية ٧
(١-٥-٣) ـ أساليب تخطيط استثمار الأموال الوقفية. ١١
(١-٦) ـ أسس ونظم وأساليب الرقابة المالية على المؤسسات الوقفية ١٢
(١-٦-١) ـ مفهوم الرقابة على الأموال الوقفية ١٢
(١-٦-٢) ـ أهداف الرقابة على الأموال الوقفية ١٢
(١-٦-٣) ـ أسس الرقابة على الأموال الوقفية ١٢
(١-٦-٤) ـ نظم الرقابة على الأموال الوقفية ١٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(١-٦-٥) ـ أساليب الرقابة على الأموال الوقفية. ١٤
(١-٧) نماذج من القرارات المالية والاستثمارية فى المؤسسات الوقفية ١٤
المبحث الثانى : إطار مقترح للإدارة المالية لمؤسسة الشيخ يوسف عبد اللطيف جميل لدعم التعليم والمعرفة..... ١٦
النتائج العامة..... ١٦
التوصيات..... ١٨
قائمة المراجع..... ١٩
فهرس المحتويات ٢٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com