منهج وأساليب

إدارة أموال المؤسسات الوقفية

[التخطيط ـ الرقابة وتقويم الأداء ـ اتخاذ القرارات]

إعـــــــــداد

دكتور حسين حسين شحاتة

أستاذ المحاسبة بجامعة الأزهر

خبير استشارى فى المعاملات المالية الشرعية

www.manaraa.com

فهرست المحتويات

فهرست المحتويات ٢
تقديم عام ٣
مفهوم إدارة الأموال الوقفية ومعالمها ٤
أهداف إدارة الأموال الوقفية ٤
مهام إدارة الأموال الوقفية ٤
طبيعة الأموال الوقفية وحاجتها إلى للتخطيط والرقابة ٥
الضوابط الشرعية لاستثمار الأموال الوقفية ٦
صيغ ومجالات استثمار الأموال الوقفية ٦
نظم وأساليب تخطيط استثمارات الأموال الوقفية ٧
أساليب التخطيط المالى فى المؤسسات الوقفية ١٠
نظم وأساليب الرقابة على الأموال الوقفية ١٠
نماذج من القرارات المالية فى المؤسسات الوقفية ١٢
الخـلاصـــة ١٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تقديم عام

تدير المؤسسات الوقفية أموال مجموعة مختلفة من الممتلكات الوقفية منها الثابت للاستخدام ، والثابت الذى يدر عائداً ، والثابت الذى يعطى منفعة ، ومنها المنقول النقدى وغير النقدى ، وتحتاج هذه الأموال إلى منهج لإدارتها بما يحقق المحافظة عليها وينمى من عوائدها ومنافعها ، ويتطلب ذلك التخطيط السليم والمتابعة والمراقبة الفعالة وتقويم الأداء ، واتخاذ القرارات المالية وهذا كله فى ضوء أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وحجج الواقفين.

وتختص هذه الدراسة بتناول الأسس الرئيسية التى تضبط إدارة أموال المؤسسات الوقفية وأساليب ذلك لتساعد المعنيين والعاملين بالإدارات المالية بتلك المؤسسات على وضع الخطط ، أو رسم السياسات وتنفيذ الرقابة ، وتقويم الأداء ، واتخاذ القرارات المالية المختلفة مثل الاستثمار والاستبدال والإحلال ونحو ذلك.

ولقد اعتمدنا فى إعداد هذه الورقة على الضوابط الشرعية التى تحكم استثمار الأموال ، وعلى الأصول العلمية فى الفكر الإدارى وعلى الخبرات المتراكمة فى هذا المقام وعلى التجارب فى البلاد الإسلامية.

وندعو الله سبحانه وتعالى أن تكون هذه الدراسة نافعة ومطابقة لشرع الله عز وجل ، وأن تكون خالصة لله سبحانه وتعالى.

والحمد لله الذى بنعمته تبدأ الصالحات

دكتور/ حسين شحاتة

جـــامعـــة الأزهـــــر

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

مفهوم إدارة الأموال الوقفية ومعالمها:

يقصد بإدارة الأموال بأنها كافة الطرق والوسائل والأساليب للحصول على الأموال الوقفية والمحافظة عليها وتنميتها وتوزيع عوائدها ومنافعها على المستحقين برشد وذلك وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وفى ضوء حجج الواقفين.

ويتضمن هذا المفهوم المعالم الآتية :

* من أهم مقاصد إدارة الأموال بصفة عامة : المحافظة عليها وتنميتها وزيادة المنافع المقدمة منها إلى مستحقى الوقف.
* تتم إدارة الأموال من خلال مجموعة من الطرق والأساليب والوسائل المختلفة.
* يحكم إدارة الأموال الوقفية ما يلى :

أ- أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية (فقه الوقف).

ب- شروط الواقفين الواردة فى الحجج.

ج_ أحكام القضاء.

أهداف إدارة الأموال الوقفية:

تتمثل أهم هذه الأهداف فى الآتى :

* المحافظة على الأموال الوقفية من الهلاك والضياع والابتزاز والإسراف والتبذير وسوء الاستخدام .... وكل صور الاعتداء عليها ، ويعتبر هذا الهدف من ضمن مقاصد الشريعة الإسلامية وهو حفظ المال ، وهذا يتطلب عدم تعريضها للمخاطر العالية عند الاستثمار .
* تنمية الأموال الوقفية بالوسائل والأساليب المشروعة لضمان استمرار الحصول على عوائدها ومنافعها ولاسيما فى مجال الأوقاف التأبيدية ، وهذا يتطلب بدوره : حسن الاستثمار ، والمواظبة على الصيانة والتجديد والاستبدال والاحلال .
* تنظيم العوائد والمنافع الناجمة منها ، وبذلك تبذل الإدارة المالية جهدها باتخاذ القرارات ورسم السياسات التى تحقق ذلك لإشباع حاجات المستفيدين.

مهام إدارة الأموال الوقفية:

لتحقيق المقاصد والأهداف السابقة يقوم المسئولين عن إدارة الأموال والمؤسسات الوقفية بمجموعة من المهام من أهمها ما يلى :

* تجميع الأموال الوقفية عن طريق دعوة المسلمين القادرين على وقف بعض أموالهم فى سبيل الله بالسبل والوسائل والأساليب المختلفة ، وتيسير ذلك لهم من خلال النظم والأساليب المناسبة.

* تخطيط جميع الأموال الوقفية واستثمار الفائض منها بالصيغ الإسلامية المناسبة بما يحقق المحافظة عليها وتحقيق أقصى عوائد ومنافع ممكنة.

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

* اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية اللازمة للمحافظة على الأموال الوقفية وتنميتها وتنظيم عوائدها ومن أهم هذه القرارات :

- قرارات قبول الأموال الوقفية.
- قرارات دراسات جدوى استثمار وتنمية الأموال الوقفية.
- قرارات استبدال الممتلكات الوقفية.
- قرارات صيانة وتعمير الممتلكات الوقفية.
- قرارات الاقتراض على تنمية وإصلاح الممتلكات الوقفية.
- ونحو ذلك.

طبيعة الأموال الوقفية وحاجتها إلى للتخطيط والرقابة:

تقسم الأموال أو الممتلكات الوقفية إلى :

(١) أموال عقارية:

لقد اتفق الفقهاء على صحة وقف العقارات وبدخل فى نطاق ذلك .

(أ)- الأراضى

(ب)- المبانى

(ج)- الحدائق والبساتين وما فى حكم ذلك

(د)- ما فى حكم ما سبق من الأموال العقارية

(٢) المنقــول:

لقد اختلف الفقهاء حول صحة وقف المنقول ، ويرى جمهور الفقهاء صحة ذلك حسب القول " كل ما جاز بيعه وجاز الانتفاع به مع بقاء عنه جاز وقفه ، كما يجوز وقف المنقولات المرتبطة أو الملحقة بالأموال العقارية .

(٣) النقود :

أجاز فريق من الفقهاء وقف الأموال النقدية مثل المالكية وابن رشد ، ومن النماذج المعاصرة لذلك إيداع النقود فى المؤسسات المالية الإسلامية وتوزيع عوائدها على الجهات الموقوفة عليها.

ولقد وقف بعض الصالحين فى الوقت المعاصر بعض الودائع الاستثمارية والأسهم والصكوك على وجوه الخير.

وهذه الأموال الوقفية السابقة يجب أن تدار بطريقة رشيدة وسليمة بما يحفظها ويجدد عوائدها وثمراتها وينظم المنافع للجهات الموقوفة عليها.

وسوف نركز فى الصفحات التالية على قضية ضوابط وصيغ استثمار الأموال الوقفية وذلك بعد انتشار وقف الأموال النقدية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الضوابط الشرعية لاستثمار الأموال الوقفية:

يحكم استثمار الأموال الوقفية مجموعة من الضوابط المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية ، والتى تتلخص فى الآتى [1] :

١- أساس المشروعية : ويقصد 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 الخبائث.

٣- أساس الأولويات الإسلامية : ويقصد به ترتيب المشروعات الاستثمارية المراد تمويلها 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 الترفيات .

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 الأجنبية والوطن الإسلامى فى حاجة إليها ، كما لا يجوز استثمار أموال المسلمين فى البلاد التى تحارب الإسلام أو تتعاون مع الغير فى ذلك.

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 الاتفاق 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 ، 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 يعانون فى ذلك.

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.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(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 جوزاً : الودائع الاستثمارية فى المصارف الإسلامية ونحوها.
(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.

نظم وأساليب تخطيط استثمارات الأموال الوقفية:

-مفهوم تخطيط استثمارات الأموال الوقفية :

يجب ترتيب أولويات المشروعات الاستثمارية للأموال الوقفية وفقاً للضوابط الشرعية والصيغ الإسلامية فى صورة خطط سنوية محللة حسب المجالات المختلفة ، ويستخدم فى هذا الخصوص الأساليب العلمية الحديثة .

نماذج لخطط تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية:

فيما يلى نماذج مبسطة مقترحة لخطط استثمارات الأموال فى مؤسسة وقفية يمكن الاسترشاد بها فى التطبيق العملى.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نموذج (١)

خطة تشكيلة استثمارات الأموال الوقفية
محللة حسب الأنشطة
عن السنة المالية / /

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

ويمكن إعادة صياغة الخطة السابقة حسب الآجال الزمنية للاستثمارات على النحو المبين .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نموذج ٢١)

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 انتاجية * أخرى					
الإجمـــالى					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أساليب التخطيط المالى فى المؤسسات الوقفية:

يجب إدارة الأموال الوقفية بصفة عامة والاستثمارات الوقفية بطريقة علمية رشيدة تقوم على التخطيط السليم الدقيق باستخدام كافة الأساليب العلمية والخبرات والمهارات العالية المتاحة ، ولا يجوز أن يكون ذلك عشوائياً أو أرتجاليا.

ولقد طبق مبدأ التخطيط منذ الأزل ، كما فعل سيدنا يوسف عليه السلام ، وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يخطط للغزوات من جميع النواحى ومنها المالية ويعد تقديرات لاحتياجات الغزوات من المال .

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

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

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

(٣) – أسلوب التحليل المالى والمحاسبى و الفنى للبينات الماضية لاستنباط منها مؤثرات ومعالم تساعد فى تقدير المستقبل.

(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 الجزاءات المتراكمة عند أهل الاختصاص أصحاب الحنكة و البصيرة ، فمهما استخدمت الأساليب التجريدية ، فلا تغنى عن خبرات أهل الاختصاص ، فلا ينبؤك مثل خبير ، فاسأل به خبيرا.

نظم وأساليب الرقابة على الأموال الوقفية:

أ-مفهوم الرقابة على الأموال الوقفية.

تحتاج المؤسسات الوقفية إلى نظم رقابية شاملة تتضمن الأسس 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 .

ب-أهداف الرقابة على الأموال الوقفية :

من أهم هذه الأهداف ما يلى :

(١)- المحافظة على الأموال وتنميتها عن طريق صيغ الاستثمار الإسلامى.

(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.

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

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج-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 بروح 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.

(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 ، وهذا يظهر فى مجال التوصيات والنصائح للتطوير إلى الأحسن.

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

د-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 والموقوته إلى من يهم أمر المؤسسات الوقفية ليعتمد عليها فى اتخاذ القرارات :

من أهم نظم الرقابة المالية ما يلى :

- المراجعة الداخلية
- نظم 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 على كفاءتها فى تسيير أعمال تلك المؤسسات ، وللتأكد من أن الأداء الفعلى يتم وفقاً لها وبيان التجاوزات وأسبابها والبدائل المقترحة لعلاجها.

(٤)- نظام 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)- نظام 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 كأن الله سبحانه وتعالى يراه ، فإن لم يكن يراه فإنه سبحانه وتعالى يراه .

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هـ-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 تفتف عن 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.

نماذج من القرارات المالية 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 :

(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 .

(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 مال 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 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.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخـــلاصـــة

لقد تناولنا فى هذه الدراسة الإطار العام لمنهج ونظم وأساليب إدارة أموال المؤسسات الوقفية الخيرية باعتبارها من أهم الكيانات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الإسلامى.

ولقد تم التركيز بصفة خاصة على الجوانب المالية دون الدخول فى الجوانب الفقهية إلاّ بالقدر اللازم لاستكمال المعرفة ولزيادة الفهم والمتابعة.

- 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 رشيدة واعية فعالة.
- 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 المتفق مع شرع الله.
- يلزم الاستعانة باساليب 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.

والحمد لله الذى بنعمته تتم الصالحات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com